

# Manual de Marketing Político

Luis Costa Bonino

Este libro contiene todas las informaciones necesarias para conducir una campaña electoral. Es una guía detallada que provee, ordenadamente, las instrucciones para el uso de los instrumentos que componen el Marketing político. Permite formular e implementar de la manera más eficaz una estrategia electoral.

Con este propósito analiza los métodos de estudio del electorado y los distintos pasos necesarios para la formulación de la estrategia. Explica el uso de los medios de difusión en las campañas de comunicación y, por último, describe la manera de organizar los recursos humanos en las actividades de campaña.

Escrito de una manera llana y precisa, este manual es una referencia imprescindible para candidatos, publicistas y militantes políticos. El análisis minucioso, pieza por pieza, de la maquinaria que mueve una campaña electoral, hace de gran interés este libro, además, para todos los que quieren visitar esta parte poco conocida de la mecánica de nuestra democracia.

## PRESENTACIÓN

Este libro es una segunda versión aumentada del "Manual de Marketing Político" publicado por la Editorial "Fin de Siglo" en el año 1994. Si bien la teoría y la práctica de las campañas electorales no han variado de manera sustantiva en los últimos ocho años, sí lo han hecho, de manera importante, las reglas de juego electorales en la mayoría de los países latinoamericanos.

Este manual fue concebido como una herramienta para el trabajo electoral. Como toda herramienta, no puede hacer abstracción del material sobre el cual trabaja. Al cambiar las reglas de juego electorales de las democracias latinoamericanas, cambian las técnicas más adecuadas para el trabajo electoral.

Estas nuevas reglas cambian radicalmente las bases para la formulación de estrategias, para la utilización de medios y para la organización de las



campañas. La obligatoriedad o no obligatoriedad del voto en ciertos países, de acuerdo con los cambios en el sistema electoral, hace necesario incorporar ajustes en los diseños de estrategia. La no obligatoriedad de participar en elecciones internas, refuerza la importancia de ciertos medios directos de acceso a los electores y de movilización, especialmente el puerta a puerta. Las elecciones internas a padrón abierto, en donde puede participar todo el cuerpo electoral y no únicamente los afiliados a los partidos, crea la circunstancia del "voto extrapartidario", es decir de un cierto número de personas que prefiere, por diversos motivos, intervenir en una elección interna de un partido que no será el de su preferencia en la elección nacional. Esta última circunstancia hace necesaria una cuidadosa evaluación de ciertos componentes de estrategia, especialmente en la selección y el tratamiento de los grupos-objetivo de la campaña y en los contenidos del discurso.

La incidencia de las nuevas reglas en las estrategias es evidente también cuando pensamos en un contexto de "ballottage", que es una disposición que se ha extendido últimamente a la mayoría de los países del continente, donde debemos contar con los votos de adversarios políticos para poder ganar en una segunda vuelta. La separación en el tiempo de las elecciones municipales y nacionales, novedad para algunos países, es igualmente relevante; porque podrán hacerse elecciones de contenido realmente local, sin estar supeditados al discurso y a las opciones de nivel nacional. Existirán candidatos a Intendente, además, que puedan aspirar a ser electos por alianzas circunstanciales de diversos partidos.

Todos estos aspectos, a los que hemos aludido muy brevemente aquí, hacen necesario contar con una revisión del "Manual de Marketing Político", en la perspectiva de las nuevas reglas de juego electorales. Existen también otras novedades que responden a cambios tecnológicos, como la utilización de páginas web en Internet, las cuales son examinadas en la perspectiva de su interés y de sus límites como instrumentos accesorios de campaña.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de Marketing Político ha comenzado a hacerse realmente conocido, en América Latina, en la última década. Con toda seguridad, las próximas campañas electorales harán cada vez más familiar esta idea.

Generalmente se asocian con el término de marketing político o marketing electoral connotaciones de manipulación de las percepciones y opiniones de la gente, mediante recursos sofisticados de comunicación, principalmente a través de la televisión. Frecuentemente se piensa que estos procedimientos determinan una influencia decisiva sobre las voluntades de los electores, lo cual hace suponer que en una democracia el poder lo detenta, en la práctica, quien mejor puede utilizar los medios de difusión.

Esta intuición se ve reforzada por algunas ficciones. En el final de la película "Power" se sugiere que en la tecnología de comunicación reside la verdadera soberanía de un país. Como en toda ficción, se recogen partes de la realidad, pero muchas veces la exageración de ciertos aspectos de un problema terminan desnaturalizándolo y dificultando su comprensión.

Lo viejo y lo nuevo.

En términos cotidianos, el marketing político es la búsqueda de votos con el auxilio de la tecnología. Hay mucho menos novedad en esta materia de lo que podría suponerse, mas bien una simple evolución. Los políticos tradicionales trataban de obtener votos mediante la utilización de dos técnicas básicas: el conocimiento personalizado de su electorado y la elocuencia. Conociendo a la gente podían tener presente sus gustos, intereses y puntos sensibles, información preciosa a la hora de hacer sus discursos. De esta manera el candidato elocuente y conocedor de su público predicaba sobre terreno fértil, arrancaba aplausos y ganaba adhesiones.

El Marketing Político supone la evolución de las técnicas de conocimiento del electorado y de las técnicas de comunicación. Al hacerse masivos los cuerpos electorales, al contarse los electores por millones y no por cientos o miles, el conocimiento personalizado de cada uno de ellos, a la manera del viejo candidato, cuenta poco. De la misma manera, la elocuencia personal e intuitiva, se complementa con formas más eficaces de comunicación y persuasión. El esquema tradicional del político, conocimiento del electorado y comunicación, es, sin embargo, permanente.

Al conocimiento personalizado de los electores, tradicional, se sustituye el estudio del electorado, mediante técnicas de encuestas de opinión, análisis cualitativos, etc. La comunicación política se implementa siguiendo una

estrategia, dictada por las peculiaridades del electorado y de acuerdo con los objetivos del candidato, con el auxilio de variados medios de difusión masiva.

El marketing y la política.

A priori parecería inadecuado utilizar la palabra marketing, que supone conceptos como mercado, producto, venta consumidor, beneficio, etc., a una realidad como la política, que parece circular en otros rieles, o pertenecer a otro universo de fenómenos. Sin embargo, sin querer violentar los significados, podemos considerar ciertos aspectos centrales de la vida política de los países, utilizando ideas análogas a las de la economía.

En principio podemos considerar a los partidos políticos como empresas y a los políticos como empresarios. Los partidos pueden ser vistos como empresas políticas que producen bienes políticos (ideologías, servicios políticos, decisiones, etc.). Los productos políticos de partidos y candidatos constituyen la oferta política de un país en un determinado momento. A esa oferta se corresponde una demanda de la sociedad o del cuerpo electoral. Esa demanda puede estar compuesta por necesidades de autoridad o de libertad, de justicia o de eficacia, etc.

Las empresas políticas actúan en un mercado político donde intervienen las ofertas y demandas políticas. Cada empresa política tiene una imagen y una marca institucional. Socialistas o liberales, conservadores o democristianos.

Los electores pueden ser vistos como consumidores de bienes políticos. Un candidato o un partido se "venderá" bien cuando la oferta política de ese candidato o partido sea percibida por los electores como la que mejor satisface la demanda política. Esta demanda siempre es compleja y, normalmente, latente. Con un procedimiento de marketing se busca, mediante el estudio detallado del electorado, conocer pormenorizadamente la demanda política; con la comunicación política se busca que la oferta del candidato satisfaga lo mejor posible esa demanda del electorado. Este procedimiento no es, como podría percibirse y parafraseando a Lenin, "la demagogia más la electricidad". La demanda social también pide ideas propias, honestidad, confianza, competencia; por lo que una simple devolución, tipo boomerang, de los deseos sociales no sería necesariamente lo más eficiente. La demagogia es frecuente, con o sin medios refinados, y muchas veces gana, por diferenciación, una propuesta creativa, basada en la demanda de renovación.

La organización del trabajo.

Este libro es un manual. Quiere ser una guía simple, y accesible a todos, de los procedimientos que deben seguirse para que cada partido o candidato pueda aprovechar al máximo sus potencialidades, organizando una buena campaña electoral. Se dice que ninguna campaña, por mejor que sea, hace ganar, por sí sola, a un candidato; pero que una mala campaña sí puede hacer perder una elección a cualquiera. Este principio habla tanto de la importancia como de los límites del marketing político.

En cuanto manual, este libro es un conjunto de orientaciones generales. Pretende ser útil como visión global del "ciclo productivo" de una campaña. En ese sentido es como una especie de mapa que guía al candidato en las distintas instancias que deberá recorrer desde que presenta su candidatura hasta el día de la elección.

Este manual no sustituye, obviamente, la consulta a los técnicos competentes en cada uno de los pasos de la campaña, pero permite decidir mejor qué tipo de técnicos, cuándo y para qué deben ser contratados. Este trabajo ayuda al candidato a mantener el control conceptual de la campaña y a ser él mismo el director de campaña, o, en todo caso, decidir con pleno conocimiento de causa a quién, y con qué tipo de perfil y atribuciones, ubicar en el cargo.

Hemos estructurado el cuerpo del trabajo en cuatro capítulos. En el primero se analizan los procedimientos para el estudio del cuerpo electoral, el segundo capítulo aborda la elaboración de la estrategia electoral, el tercero se ocupa de la comunicación política y el cuarto trata los aspectos prácticos de la organización de la campaña.

Los tres puntos centrales que arman conceptualmente este trabajo son: 1) el objetivo de ofrecer un texto de divulgación, de fácil abordaje, de un tema reputado difícil y sofisticado, que signifique una introducción general a su estudio, 2) acercar referencias bibliográficas de profundización en las distintas disciplinas componentes del marketing político y 3) poner especial énfasis en su utilidad práctica, como guía para la acción.

La mayoría de los ejemplos utilizados hacen referencia al ámbito latinoamericano, para el cual ha sido expresamente escrito este trabajo. El

contenido, sin embargo, es claramente transcultural y puede ser utilizado sin mayores adaptaciones en cualquier país donde existan elecciones regulares y competitivas.

## CAPITULO I

### EL ESTUDIO DEL MERCADO ELECTORAL

Para poder influenciar a los electores y saber con precisión a quiénes y en qué tono el candidato debe dirigir sus mensajes, es necesario conocerlos bien, saber cómo piensan y de qué manera toman sus decisiones de voto.

Durante mucho tiempo los partidos políticos han confiado en su "olfato" para conocer el estado de la opinión, o se han manejado por las impresiones que el conocimiento directo de una parte del electorado les transmitía. Actualmente, sin embargo, las técnicas de sondeo de la opinión ofrecen ventajas decisivas para el estudio sistemático de un cuerpo electoral que, tomando globalmente a América Latina, suma varios cientos de millones de personas. La "radiografía" de la ciudadanía es el primer paso para construir una estrategia racional de campaña.

#### ¿Cómo conocer al elector?

Para el conocimiento del electorado existen dos métodos principales: 1) el análisis estadístico de los datos disponibles. 2) las encuestas de opinión pública.

El análisis estadístico de los datos disponibles es el método más simple, directo y barato de estudio de los electores. Por este procedimiento se pueden conocer las características demográficas, sociales o económicas de la población. Existen múltiples fuentes de información de donde se pueden obtener datos. Entre ellas, las más útiles son los análisis de estadísticas y censos de la población del país, pero también datos que se publican en revistas, libros y artículos de prensa. Este tipo de análisis permite conocer la composición de la población por edad, categorías socioprofesionales, nivel de instrucción, sexo, etc.

Otra fuente importante de información gratuita es el análisis de los resultados de las elecciones anteriores. Según la identificación sociodemográfica de

circunscripciones y mesas de votación, y su relación con las opciones electorales se pueden inferir ciertos comportamientos políticos más o menos estables de los distintos sectores de la población.

En ciertas condiciones y con instrumentos estadísticos más refinados se puede también evaluar la transferencia de votos de un partido a otro en elecciones sucesivas.

El análisis de los datos disponibles es una primera aproximación al conocimiento del electorado. Tiene el inconveniente de ofrecer una visión demasiado gruesa de los comportamientos del electorado y necesariamente retrospectiva. Muestra las líneas generales de los antecedentes del cuerpo electoral. Si se quiere comprender al elector en una manera más sofisticada, actual, y completa para luego poder influenciarlo en su decisión de voto es imprescindible recurrir a encuestas específicas de opinión.

Las encuestas de opinión pública.

Las encuestas de opinión comenzaron a desarrollarse, en los EE.UU., antes de la Segunda Guerra Mundial. Hoy tienen una gran difusión en el mundo y forman parte natural de los mecanismos de información en los sistemas democráticos. Estas encuestas son realizadas por empresas especializadas. Estas empresas realizan encuestas de opinión a cuenta principalmente de órganos de prensa y de partidos políticos.

No nos extenderemos aquí en la descripción metodológica detallada de las encuestas de opinión pública, pero sí haremos ciertas distinciones entre algunas grandes categorías.

En principio podemos distinguir entre las llamadas encuestas cualitativas y cuantitativas. Las encuestas cualitativas se llaman también estudios motivacionales. Estos estudios utilizan técnicas abiertas, poco estructuradas y profundas, como entrevistas no-directivas o semi-directivas, reuniones de grupos y tests proyectivos. Se realizan sobre muestras muy reducidas, de pocas personas. El objetivo de estas encuestas no es medir comportamientos sino de descubrir actitudes profundas y de comprender ciertos mecanismos mentales. Sirven para detectar ciertas ideas o disposiciones circulantes en la población, que después serán evaluadas y medidas con otras técnicas.



Las encuestas cuantitativas, son las más conocidas y consisten en formular ciertas preguntas a un conjunto más o menos numeroso de individuos que constituyen una muestra representativa del total de la población que se quiere estudiar. En una muestra bien construida, las opiniones y comportamientos estudiados se revelan normalmente similares a los de la población total.

Para que los datos de las encuestas sean fiables se deben tener en cuenta varios elementos. En principio, lo más importante es que la muestra sobre la que se trabaja sea realmente representativa. Para ello se construye la muestra según métodos probabilísticos o bien según el método de cuotas, que consiste en elegir las personas a entrevistar según un cierto número de criterios (sexo, edad, categoría socioprofesional, lugar de residencia, etc.) que reproduzca de la manera más fiel posible las características de la población a estudiar.

Otra condición de fiabilidad es el tamaño de la muestra. Una muestra reducida presenta mayores márgenes de error. Como el coste de una encuesta aumenta sensiblemente con el número de individuos encuestados, existe en casi todas partes una cierta tendencia a manejarse con muestras reducidas, lo que produce a veces importantes fluctuaciones en los resultados de una encuesta a la otra. Estas fluctuaciones son, la mayoría de las veces, saltos de la muestra más que verdaderos cambios en el estado de la opinión.

Por último, la fiabilidad de una encuesta depende de la calidad del cuestionario y de la neutralidad del encuestador. Las preguntas deben ser pertinentes, claras y sin ambigüedades. Ni la pregunta ni el tono del encuestador debe inducir ninguna respuesta. No se debe hacer suponer al encuestado que hay preguntas "buenas y malas". Incluso con todos estos cuidados siempre hay sesgos y sobrerrepresentaciones de algunas tendencias políticas con respecto de otras. Como regla general, se da que los sectores más movilizados, militantes y la izquierda política tienen tendencia a ser sobreestimados en las encuestas. Mientras que el "no sabe, no contesta" se asocia preferentemente con sectores desmovilizados, desinteresados por la política y, en última instancia, con comportamientos políticos más conservadores. La resistencia a la encuesta y los indecisos tienen generalmente un sesgo conservador.

Otras veces existe una tendencia a no responder entre los simpatizantes de partidos o grupos políticos que tienen mala imagen en la opinión pública. Esta

resistencia a responder no se correlaciona necesariamente con el mal desempeño electoral de estos partidos. Muchas veces se pueden observar partidos políticos que son muy mal vistos pero muy bien votados. Esta circunstancia genera sorpresas, pues ciertos partidos se muestran sub-representados en ciertas encuestas y los resultados de las elecciones terminan mostrando una relación de fuerzas política que no era la esperada.

Las encuestas de opinión pública proveen el grueso de la información relevante para la elaboración de una estrategia electoral. Entre estas informaciones se cuentan las medidas de actitudes del electorado y las evaluaciones de las intenciones de voto de la población.

## LAS ACTITUDES POLITICAS DE LOS ELECTORES

La decisión de voto de un elector es, normalmente, el producto último de un conjunto generalmente complejo de identificaciones, valores, creencias y actitudes. Conociendo estos componentes en el electorado, puede estimarse la probabilidad de que cierto grupo de electores puedan ser influenciados en su decisión de voto por un tipo específico de comunicación política.

Las actitudes políticas fundamentales.

Es notorio que el voto no expresa únicamente una opinión coyuntural, o el humor del momento, sino que da cuenta de actitudes políticas profundas en relación con los fenómenos políticos y sociales. Cuando se dice que alguien es "reaccionario" o "progresista", liberal o conservador, no nos referimos a opiniones del momento sino a una actitud política fundamental.

En algunos países latinoamericanos existe un fenómeno determinante de la decisión de voto que es la identificación partidaria tradicional. Liberales y Conservadores en Colombia, Blancos y Colorados en Uruguay, etc., homóloga a la que existe en los Estados Unidos entre Demócratas y Republicanos. Esta es, sin lugar a dudas, la más relevante actitud política fundamental. Sin embargo es muy importante evaluar, al diseñar una estrategia electoral, la solidez relativa de esta identificación, ver qué posibilidad existe de modificarla o de, eventualmente, desplazar esa identificación fundamental por medio de la seducción personal del candidato. Al mismo tiempo, la identificación política tradicional encierra una serie de creencias, sentimientos y valores que resulta

fundamental tener en cuenta en la construcción del discurso del candidato y en la estrategia de comunicación.

Entre las actitudes políticas fundamentales del electorado deben estudiarse: el grado de interés por la política, la actitud frente al cambio, la actitud frente a la libertad y la autoridad, su autoidentificación frente a los conceptos de izquierda y derecha, etc.

El grado de interés por la política. El "Marais".

Un primer componente de lo que hemos definido como actitudes políticas fundamentales, o "temperamento político" según la terminología de algunos autores, es el grado de interés por la política. Conocer las diferentes actitudes de los segmentos de electores, de participación o de aislamiento y desinterés, toma una importancia decisiva en la elaboración de la estrategia de comunicación. Pues no debe usarse el mismo tipo de lenguaje para militantes que para desinteresados en la política. Para estos últimos son adecuados los mensajes no políticos y emotivos y mucho más recomendable la imagen que la argumentación. Al mismo tiempo los grupos con escaso interés en la política son los más influenciables y los que pueblan los porcentajes de indecisos en las encuestas de opinión. Por eso, concentrar los esfuerzos de comunicación en esta "familia política" (en la sociología política francesa se llama "marais") suele ser la inversión más rentable para los candidatos, sobre todo en la última fase de la campaña.

El grado de interés por la política varía sensiblemente según las categorías socio-demográficas que se consideren. Como criterio general, en América Latina, hay una clara tendencia a que se interesen más por la política los hombres que las mujeres, los electores de altos ingresos más que los de bajos ingresos, las personas de 30 a 60 años más que los más jóvenes o los más viejos, los más educados que los menos educados, y tienen más interés por la política los electores urbanos que los rurales.

Actitud hacia el cambio.

Otro componente del "temperamento político" es la actitud positiva o negativa hacia el cambio. Generalmente esta actitud es estable y forma parte de tendencias profundas en los individuos, sin embargo, en un contexto de crisis económica, los datos coyunturales tienden a matizar y hacer más

ambigua la definición del temperamento de los electores. Se puede decir que la sociedad uruguaya en su conjunto es definidamente conservadora, pero que, sin embargo, considera necesario, mayoritariamente, introducir cambios importantes en la vida real del país. La definición de la naturaleza concreta de esos cambios permanece para los electores, de todas maneras, bastante indeterminada.

Las actitudes frente a los conceptos de izquierda y derecha.  
Autoidentificación ideológica.

Muchas veces se intenta resumir el conjunto de actitudes políticas fundamentales de los individuos a través de su ubicación en un eje "izquierda - derecha". Llamados a autoidentificarse en ese continuo, los entrevistados no tienen problemas en ubicarse en alguna de las posiciones posibles. Este "mapa ideológico" permite distinguir "familias" y segmentos del electorado sobre los que se podrá, posteriormente, aplicar criterios de comunicación diferenciados.

Actitud hacia el sistema económico.

La actitud de los individuos con respecto de los grandes principios del funcionamiento de los sistemas económicos constituyen, a menudo, valores políticos fundamentales. Estos valores se pueden apreciar con encuestas de opinión que midan las actitudes de la población hacia conceptos tales como dirigismo o liberalismo, capitalismo o socialismo, lucro, competencia, rol de los sindicatos, proteccionismo, etc.

## LAS ACTITUDES POLÍTICAS COYUNTURALES.

En la decisión de voto influyen, además del "temperamento político" de las actitudes políticas fundamentales, las opiniones circunstanciales, la percepción del momento político, el grado de confianza hacia hombres políticos y partidos. Mientras que en la primera categoría de actitudes, las fundamentales, las que venimos de examinar, son estables en el tiempo y principalmente relacionados con el tipo de personalidad de los individuos, las actitudes políticas coyunturales cambian rápidamente, a veces de un mes a otro, siguiendo el vaivén de la vida política del país. Entre éstas últimas podemos incluir la opinión del electorado sobre la situación del país, el grado

de descontento, los temas de preocupación, la actitud hacia los partidos y grupos políticos, etc.

El "humor" de los electores.

Se acostumbra agrupar en la categoría de "humor" de los electores el conjunto de percepciones de la opinión pública que se refieren a la situación del país, al grado relativo de optimismo - pesimismo manifestado por la población y al grado de apoyo o descontento demostrado con respecto del gobierno. La evaluación del "humor" del electorado es importante en la medida que va a condicionar no solamente los temas centrales del discurso de la campaña electoral sino, sobretodo, su "tono". A un bajo grado de descontento corresponderá un tono "neutro" mientras que en el caso contrario se impondrá un tono "polémico".

La percepción de la situación actual, es un elemento central a tener en cuenta. Las preguntas pueden orientarse, en la encuesta de opinión, hacia la calidad de vida, la situación económica o hacia ambas. Con respecto a la situación económica, la opinión en 1987 era la siguiente:

Para completar la evaluación del "humor del electorado" se hace necesario medir el grado de apoyo o descontento con respecto a la acción del gobierno. Para ello se sondea la opinión pública en relación a los diferentes aspectos de la acción gubernativa. Tanto en este ítem como en los anteriores es de gran importancia discriminar las opiniones según diferentes cruzamientos de variables demográficas y socioprofesionales. Es a través de este procesamiento de los datos obtenidos que se pueden identificar o inferir los segmentos del electorado mas proclives o mas refractarios al discurso y al candidato que se quiera promover.

## ACTITUDES DEL ELECTORADO HACIA CANDIDATOS Y PARTIDOS

En este primer capítulo hemos abordado las técnicas y métodos para el estudio del electorado. Esta "radiografía" del cuerpo electoral es imprescindible para la elaboración de una estrategia racional y eficaz de campaña. Además de las actitudes políticas fundamentales y de las evaluaciones coyunturales que la ciudadanía realiza (lo que diferenciamos como "temperamento" y "humor" del electorado), es necesario hacer una composición exacta de lugar. Ver dónde está, a juicio del elector, el propio

partido y candidato, y cómo se sitúan los partidos y candidatos oponentes. Efectuando este estudio se trata de percibir cómo se reflejan candidatos y partidos en el espejo del cuerpo electoral. ¿Qué piensan los ciudadanos de candidatos y partidos? ¿Cómo los evalúan? ¿Cuáles son los puntos fuertes de unos y otros?

#### Indicadores de popularidad de partidos y candidatos

La evaluación de la actitud global que el electorado tiene hacia partidos y candidatos, especialmente en los meses anteriores al acto electoral, permite un control de la evaluación de opinión frente a candidatos propios y oponentes. Por una parte es importante conocer las preferencias de los electores hacia los candidatos, en términos globales, pues permite establecer las referencias, en los puntos de partida, y su desarrollo, a través de los meses, da una cierta evaluación de las estrategias electorales puestas en práctica.

Los indicadores de popularidad de los partidos políticos tienen relevancia, además de asociarse estrechamente con la intención de voto, para establecer segmentaciones según distintas variables sociodemográficas. Es una información relevante para el candidato y su equipo de campaña, ver, en los meses anteriores a las elecciones, cuáles son los sectores sociales más receptivos a su mensaje, y en qué puntos debe redoblar sus esfuerzos de comunicación.

#### ACTITUDES SOBRE LOS PROBLEMAS DE ACTUALIDAD

El análisis de las actitudes políticas coyunturales del electorado debe completarse con un estudio de la opinión pública frente a los diversos problemas de actualidad. Los temas sobre los cuales pueden interrogarse a los electores son obviamente muy numerosos, sin embargo es importante conocer especialmente la opinión del electorado en cada uno de los temas principales de debate de la campaña. Es importante saber qué temas están a favor y cuáles están en contra de la "corriente" de opinión del momento, para redoblar el esfuerzo de argumentación o comunicación en los puntos "duros", o simplemente evitarlos. El viejo arte de la demagogia acostumbra a construir los discursos de los candidatos a manera de puente sobre todos los puntos "fáciles", sobre aquellos puntos de mayor acuerdo en el electorado. Aquí también es peligroso guiarse exclusivamente por los deseos manifiestos de los

electores, no solamente porque las rutas de la demagogia son muy transitadas y ofrecen escasa diferencia, sino porque la imagen general que construyen del candidato es empalagosa y poco atractiva en última instancia.

Es importante ser prudente en el análisis de los datos de las encuestas. Las inferencias y generalizaciones son especialmente arriesgadas en temas que envuelven valores, creencias y sentimientos de individuos. En Francia, a manera de ejemplo, se hizo una encuesta sobre la actitud de los electores hacia la ley que despenaliza el aborto. El 36% de los encuestados no la aprobaba. La argumentación básica de los encuestados se apoyaba en el principio de defensa de la vida. Sin embargo, correlacionando esta encuesta con otra en que se pedía la opinión frente a la reimplantación de la pena de muerte, se veía que los que estaban en aquel 36% formaban el grueso de los más entusiastas en su reimplantación. Probablemente, la actitud fundamental que estaba en la base de estas opiniones era menos una actitud de defensa de la vida, que una actitud de sanción a la desviación social.

## IMAGEN DETALLADA DE PARTIDOS Y CANDIDATOS

Después de realizar un estudio sistemático del electorado, de las actitudes políticas fundamentales y coyunturales de los electores, es importante conocer la imagen, lo más detallada posible, que estos electores tienen de los partidos y candidatos que compiten en la elección. Interesa conocer la percepción que tienen los electores con respecto de los actores políticos principales. En gran medida esta percepción sirve para calibrar "quiénes son y dónde están", el propio partido o candidato, y los partidos y candidatos adversarios. Sabiendo cuáles son los puntos fuertes y débiles de unos y otros, se puede diseñar con mayor racionalidad una estrategia de campaña.

## DEL ESTUDIO DEL ELECTORADO A LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Llegados a este punto debemos disponer de un conjunto de informaciones suficientemente vasto como para poder diseñar una estrategia eficaz de campaña. Sabemos en qué medio nos movemos, cuáles son las actitudes del electorado frente a los principales objetos políticos en juego, cuáles son los segmentos más receptivos y los más refractarios a nuestro mensaje, cuáles son los segmentos más influenciables, a qué categorías podemos llegar más fácilmente, sabemos también qué opinan los electores de nosotros y de los

demás partidos y candidatos. Conocemos mejor nuestras fuerzas y debilidades y las de nuestros oponentes.

## CAPITULO II

### Diseño de la estrategia electoral.

La estrategia electoral se construye para alcanzar los objetivos que la fuerza política en cuestión se plantea. Lo primero, entonces, que debe definirse con claridad al diseñar una estrategia son los objetivos que se persiguen. Esto como veremos, no es una cuestión obvia y necesita de un trabajo atento.

Después de explicitar los objetivos de la campaña, deberá decidirse hacia quiénes se orientará preferentemente el esfuerzo de comunicación. Se seleccionarán blancos prioritarios de la campaña o targets, según los objetivos y las características del partido o candidato, y según las peculiaridades del electorado. Por último deberá decidirse sobre qué "terreno", que "tono" y qué temas principales se articulará la campaña.

### Los objetivos.

A primera vista parecería que los objetivos de una campaña electoral serían muy simples y evidentes: ganar la elección. Al mismo tiempo parece también obvio que todos los votos son buenos y que habría que orientar la campaña hacia todo el mundo por igual, para recibir la mayor cantidad posible de sufragios. Esta versión del sentido común no es, sin embargo, muy productiva, debido a que hay partidos que no pueden plantearse ganar las elecciones, porque no tienen suficiente potencialidad, y a que si un candidato se dirige a un supuesto "elector ideal medio", con un único mensaje, puede ocurrir que no encuentre ningún elector real con esas características.

Un partido pequeño, que no puede plantearse como objetivo ganar las elecciones nacionales, debería plantearse objetivos realistas que lo habiliten a desempeñar un papel importante en el sistema, como partido "bisagra" o de apoyo, aprovechando su posición ideológica, la fragmentación de los partidos y la dificultad de los gobiernos para obtener apoyos parlamentarios a su gestión. Este es el modelo típico del Partido Liberal alemán, que pudo estar en el gobierno durante muchos años, a pesar de su magro electorado, por ser una pieza clave en la alianza con el SPD.



Según sea nuestro objetivo, de acuerdo con nuestras posibilidades, ganar la elección o alcanzar un caudal determinado de votos, los blancos prioritarios y el contenido de nuestros mensajes deberán variar sustancialmente. Los objetivos más modestos autorizan una mayor homogeneidad y consistencia ideológica en el discurso. La búsqueda de apoyos masivos fomenta que los grandes partidos se diferencien cada vez menos en el terreno de las ideas, y hace que la necesaria diferenciación deba buscarse en recursos más sutiles de imagen y de comunicación.

Los objetivos principales que puede buscar una fuerza política en una elección pueden reducirse a tres: 1) la difusión de ciertas ideas, 2) la obtención de un caudal determinado de votos y 3) ganar la elección.

El primer caso puede ejemplificarse con algunos partidos ecologistas, que sin posibilidades de incidir en las políticas de gobierno, pueden plantearse como objetivos cobrar notoriedad, difundir sus ideas, y recibir un cierto número de votos que podrían convertirse en militantes para nuevas campañas.

En el segundo caso se ubican algunos partidos pequeños o medianos, con frecuencia partidos ideológicos o de cuadros. Estos partidos muchas veces no tienen posibilidades reales de ganar las elecciones nacionales, pero sus recursos en cuadros, en militantes o su cercanía o compatibilidad ideológica con partidos mayores lo ponen en situación de formar coaliciones de gobierno. Estos partidos pueden pautar sus estrategias marcándose como objetivo llegar a un caudal de votos que lo hagan atractivo para formar coaliciones. El número de votos ideal es el que, sumado a los votos que presuntamente alcanzará su posible socio, le haga llegar a una coalición mayoritaria en el parlamento.

El objetivo de ganar la elección pueden plantearse, razonablemente, algunos pocos partidos. Para estos grupos, la definición de los blancos prioritarios y los temas de campaña cobran una importancia crítica.

La elección de los "targets" prioritarios.

Una campaña electoral es muy costosa y los recursos de los candidatos son siempre más o menos escasos. En estas circunstancias se impone jerarquizar la distribución de recursos. Es indudablemente más eficaz concentrar

esfuerzos en aquellos segmentos del cuerpo electoral que, por algún motivo, presenten una importancia particular en el resultado de la elección. La identificación de estos segmentos puede hacerse mediante diversos métodos, y la selección depende, en gran medida, de los objetivos precisos del candidato o partido en cada campaña.

Hay cuatro grandes géneros, o familias, de electores que presentan un interés particular en el curso de toda elección, estos son: 1) los "blancos naturales" o "el voto duro", 2) los "líderes de opinión", 3) el "marais" y 4) los "electores críticos".

#### Los blancos naturales

Frecuentemente los candidatos concentran sus esfuerzos en sus "blancos naturales", es decir en aquellos segmentos del electorado que se muestran, o parecen ser, más permeables a sus ideas y programa. Esto permite una mayor receptividad de los mensajes generados por el candidato y mantiene una buena homogeneidad, claridad y consistencia en sus propuestas. Existen segmentos sociales tradicionalmente ligados a ciertos partidos. También está el llamado voto duro, que es aquél que siempre parece acompañar a cierta propuesta partidaria.

Esta estrategia, de concentrar esfuerzos en los blancos prioritarios, es recomendable si el objetivo es hacer "un buen papel", pero no es suficiente si quiere ganarse la elección. Para ganar hay que trascender los blancos naturales, y esto puede implicar riesgos de defraudar a los electores supuestamente seguros. Como regla general se aplica una mayor cantidad de recursos a estos segmentos en los inicios de la campaña, para luego dirigirse a sectores menos comprometidos y menos interesados en política en el final.

#### Los líderes de opinión.

Los líderes de opinión son individuos que por su status social, por su profesión, por su actividad, o por su personalidad ejercen una fuerte influencia sobre la decisión de voto de sus allegados y conocidos. Algunos estudios de sociología electoral y de comunicación han señalado el papel que cumplen estos líderes de opinión como mediadores entre los emisores y los receptores de mensajes políticos.

Siguiendo este principio de segmentación, muchos candidatos adjudican una parte importante de sus recursos de tiempo y materiales de campaña a dueños de bares, médicos, maestros, sacerdotes, peluqueros y distintos tipos de "notables", especialmente en las pequeñas localidades. Sin embargo los líderes de opinión forman una categoría extremadamente heterogénea como para ser estudiada de una manera sistemática, y es muy difícil utilizarlos como blanco de una campaña en medios masivos de comunicación. Generalmente es líder de opinión todo dirigente político, grande, mediano, pequeño; todo líder social, dirigente sindical, barrial, zonal; todo empresario con actividad económica y social de cierta importancia.

Dicho esto, consideramos imprescindible que toda persona que parezca ser influyente en su medio social y familiar reciba una atención privilegiada en recursos de campaña. Los líderes de opinión son, muchas veces, votos plurales o, como mínimo, multiplicadores del voto o de los recursos de campaña. También es prudente reservarles una porción importante de los recursos disponibles en el principio de la campaña.

El "Marais".

Otro criterio de elección de "targets" prioritarios de campaña es el grado de influenciabilidad de los electores. La aplicación de este criterio lleva a seleccionar como blanco prioritario a la familia de los "electores flotantes", aquellos que cambian fácilmente de candidato y partido de preferencia, aún en el curso de una misma campaña. Estudios de sociología electoral han mostrado una muy significativa correlación entre los electores flotantes y las categorías menos interesadas en política. Esta familia, llamada de "low involvement" en inglés, el "marais" en la tradición francesa, poco informados, desprovistos de una ideología estructurada y con opiniones políticas escasas o poco articuladas, es la categoría más sensible a la influencia de una campaña electoral. Para hablar en términos más duros, es la categoría a la cual se puede vender más fácilmente un candidato.

El "marais" representa una cifra de alrededor del 20% del cuerpo electoral, con lo cual puede evaluarse su peso estratégico en el resultado de las elecciones. La importancia del "marais" se multiplica en sistemas electorales de voto obligatorio, pues impide a los desinteresados en política llegar a su destino natural de abstencionistas.

Como veíamos en el capítulo anterior el "marais" latinoamericano se recluta principalmente entre los más jóvenes y los más viejos, entre las mujeres, en las zonas rurales más que en las urbanas, en los sectores de ingresos más bajos y en los de menor grado de educación formal. Si se quiere utilizar esta categoría como blanco prioritario es hacia estos sectores sociodemográficos que hay que dirigir la campaña. Puede decirse que ningún partido o candidato que tenga como objetivo ganar la elección puede descuidar el "marais".

Los electores críticos.

En cada campaña electoral son numerosos los electores que permanecen indecisos, además de los integrantes del "marais", y que merecen una atención especial. El volumen de estos electores indecisos varía en cada coyuntura electoral. Pueden ser identificados con la ayuda de una encuesta de opinión y es de suma utilidad hacer un diagnóstico de sus características sociodemográficas. Es importante igualmente discriminar entre los individuos indecisos, pero informados y con opiniones articuladas, y los pertenecientes al "marais".

La identificación de los electores indecisos se realiza mediante una encuesta de opinión en la cual se utilizan preguntas de este tipo:

1) ¿Ya decidió por quién va a votar? En caso afirmativo, ¿a quién?

¿Está claramente decidido o podría cambiar de opinión?

En caso negativo: ¿entre qué candidatos está dudando?

2) Entre los siguientes candidatos: ¿hay alguno por el cual se haya decidido de manera definitiva a votar?

En caso afirmativo: ¿por cual?

En caso negativo, ¿podría decirme si usted votaría, por cada uno de ellos?:

- muy probablemente
- tal vez
- creo que no
- seguro que no.

Con el objetivo de visualizar gráficamente los electores críticos dentro del conjunto del cuerpo electoral se pueden definir cuatro categorías: los electores seguros, los electores frágiles, los electores potenciales y los electores excluidos o lejanos. Las dos categorías centrales, los electores frágiles y los potenciales, constituyen los segmentos críticos del electorado para el candidato. Éstos pueden ser seleccionados como blancos prioritarios en su campaña.

Segmentación de los electores en función de su proximidad a una lista.

La identificación de los electores críticos provee al candidato de un conjunto de informaciones relevantes. Se puede determinar su número y peso relativo en el cuerpo electoral, se puede determinar sus características sociodemográficas, se puede conocer el conjunto de actitudes, preocupaciones y opiniones de estos electores. Todas estas informaciones permiten al candidato, o a su equipo de campaña, orientar racionalmente su estrategia de comunicación.

Tomar los electores críticos como blanco prioritario de una campaña se apoya en el siguiente razonamiento: es inútil consagrar tiempo y recursos para los electores seguros, pues de todas maneras se los tendrá, o para los electores excluidos, porque no nos votarán. Más vale "ir a cazar donde están los patos" y concentrarse sobre los electores indecisos.

De todas maneras es peligroso olvidarse de los electores supuestamente adquiridos. Blancos prioritarios no quiere decir blancos exclusivos. Como regla general toda campaña debe tener tres objetivos básicos:

- Atender al electorado adquirido. No se puede dar la impresión de que el candidato olvida a estos electores.

- Seducir al electorado indeciso. Se tratará de inclinar los "floating votes" y el conjunto de electores críticos hacia el propio candidato.

- Hacer dudar al electorado opositor. Se tratará de llevar al electorado opositor a cuestionar su opción.

## Segmentación y campaña diferenciada.

El cuerpo electoral es, evidentemente, un conjunto muy heterogéneo de individuos. Como habíamos visto en el primer capítulo, hay multitudes de identidades o de perfiles de electores, de acuerdo con sus características sociodemográficas, actitudes políticas o mentalidades. Es fundamental que los partidos y candidatos tengan en cuenta esta diversidad, pues, como veíamos antes, una campaña única, indiferenciada, dirigida a un supuesto "elector medio", arriesga a no encontrarse con ningún elector real.

Situándonos en el otro extremo, queda claro que no es posible hacer una campaña a medida para cada elector. No se puede tener en cuenta todas las particularidades, en principio porque los principales medios de difusión, como la televisión, no admiten tales particularizaciones. Pero además, si intentáramos comunicar mensajes y discursos que dieran cuenta, aritméticamente, de los diferentes intereses, crearíamos un producto caótico imposible de asumir.

La solución operativa a esta dificultad es la segmentación, es decir la división del conjunto del cuerpo electoral en un número manejable de subconjuntos relativamente homogéneos, definidos por su pertenencia a una categoría sociodemográfica, profesional, geográfica, religiosa, etc. De esta manera, y utilizando los medios apropiados a cada caso, pueden comunicarse mensajes que atiendan a los intereses específicos de cada sector. Así, por ejemplo, se podrán presentar propuestas de políticas agrícolas a los agricultores, temas concernientes a la seguridad social con los grupos de más edad, temas vinculados a la condición femenina con las mujeres, etc.

Para hacer llegar a los distintos segmentos estos mensajes específicos pueden utilizarse varias técnicas, que veremos con detenimiento en el próximo capítulo, pero pueden ir desde el "mailing", es decir envío de cartas con mensajes especiales para ciertas categorías de personas, hasta la organización de reuniones con personas que pertenecen a determinado "segmento", pasando por la emisión de programas o publicidad con un impacto diferencial para ciertos grupos seleccionados, etc.

Es muy importante, sin embargo, evitar la dispersión de los mensajes, principalmente en los medios masivos de comunicación. Es más prudente reservar el tratamiento segmentado para las técnicas de mailing y reuniones,

pero no en los grandes medios de difusión. En éstos es más importante cuidar la imagen global y la coherencia del discurso, que deberá apoyarse en pocos temas fuertes y de interés general.

El "terreno" de la campaña.

La eficacia de una campaña depende de la concentración de esfuerzos de comunicación en un pequeño número de ideas que tengan impacto sobre el cuerpo electoral. Para eso es necesario elegir los ejes sobre los que se apoyará la campaña. Estos ejes aluden al terreno y a los temas que serán desarrollados por el partido y por el candidato.

El terreno comprende, por un lado, el nivel geográfico en el que se ubica la campaña y, por otro lado, los criterios electorales manejados.

Un candidato puede tratar de centrar el debate en un plano local, nacional o internacional. Como terreno del debate se concibe también los criterios electorales que se manejan. Estos criterios pueden centrarse en lo ideológico, en lo programático o en la personalidad del candidato.

Los criterios ideológicos se privilegian cuando se quiere asegurar la fidelidad de la porción del cuerpo electoral más permeable al mensaje del candidato, o bien cuando un candidato es poco conocido y quiere valorizar su pertenencia a un partido o su identidad política. Se puede suponer que la utilización del eje ideológico sea eficaz, por ejemplo, para algunos pequeños partidos que quieran ubicarse en una posición ideológica precisa, socialdemócrata por ejemplo, que incluye posibilidades simbólicas importantes (la rosa roja del Partido Socialista Francés, la margarita Italiana, el puño y la rosa del PSOE, etc.).

El objetivo de priorizar el criterio ideológico es afirmar, o confirmar, una diferencia ya conocida. En un contexto de crisis de identidades políticas esta opción puede mostrarse más eficaz de lo que un análisis superficial podría sugerir.

Los criterios políticos, o programáticos, se apoyan en la importancia de los problemas de debate público, temas o "issues", en inglés. También aluden al género de propuestas que se presenten, de unión, de continuidad o de cambio.

Cuando un candidato cree tener una ventaja comparativa importante en el tratamiento de ciertos problemas de actualidad, ya sea porque tiene una competencia reconocida en estos temas, ya sea porque sus adversarios se han mostrado poco eficaces en resolverlos, puede tener un interés especial en situar la campaña en el terreno "issues".

La comodidad en este terreno está asociada con la competencia y la credibilidad del partido o candidato en algunos temas. Es evidente que un candidato que sea un técnico reconocido en cierta área específica, pongamos por caso a Alejandro Toledo en temas económicos, tiene todas las ventajas en situar el debate electoral en esos registros (Toledo tomó el tema Trabajo). También Domingo Cavallo hubiera sido un buen ejemplo hasta hace poco tiempo; quién sabe si Toledo todavía lo es y hasta cuándo lo será.

El debate en torno a temas técnicos, principalmente económicos, tiene un peso muy grande, generalmente excesivo, en las campañas electorales. Los candidatos tratan de imponer sus ideas con un lenguaje técnico y complejo, que escapa a la evaluación y a menudo a la comprensión de los electores. Las personas, sin capacidad real de juzgar técnicamente a los candidatos, privilegian en su decisión de voto otros elementos, como la confianza, la simpatía o el rechazo que le genera cada uno de ellos. De esta manera el terreno, desde la perspectiva del elector, pasa del ámbito "issues" a la personalización.

El terreno político supone también modalidades, o géneros amplios, en los cuales se sitúa el debate. Desde el poder, y con la perspectiva de ganar otro mandato para el partido gobernante, se privilegian las alusiones a la continuidad, al tiempo necesario para completar la obra emprendida. ("En estos cuatro años hemos resuelto el problema de la inestabilidad monetaria, les pido cuatro años más para resolver el problema del desempleo" F.H.Cardoso), o a las amenazas de la inestabilidad (La France Unie, Mitterrand 1988). Desde la oposición se insistirá en la renovación y el cambio, con fórmulas al estilo "o gana la UBD o todo sigue como está", "el cambio en paz" (Partido Nacional Uruguayo en 1958, Julio María Sanguinetti 1984), etc.

Un tercer criterio principal de elección del terreno es tomar la personalidad del candidato como eje.



La representación que se hacen los electores de las cualidades de los candidatos es un elemento de primera magnitud en la decisión de voto. Según los países, el grado de politización, o la coyuntura concreta, los sentimientos de los individuos hacia los candidatos pueden decidir, como primer criterio, sus preferencias electorales. En países poco politizados, la personalidad de los candidatos, o la imagen que los electores tienen de ellos, determina la mayoría de las veces el resultado de las elecciones.

Como criterio general, la imagen personal de los candidatos tiene una influencia muy fuerte en la decisión de voto entre los electores menos interesados en la política. Al mismo tiempo, se manifiesta una sensibilidad mayor a la imagen de los candidatos en los electores de centro que en los situados en los extremos del espectro político, particularmente en el extremo de la izquierda.

Es recomendable, dado que los sectores menos interesados en la política deciden, por regla general, su voto más tarde que los electores más politizados, evolucionar en la campaña en el sentido de una personalización progresiva, por lo menos en el caso de los candidatos que puedan sacar algún beneficio de ello.

Para utilizar de la mejor manera este factor fundamental de comportamiento electoral hay tres medios principales: 1) la personalización de la elección, 2) el aumento de la notoriedad del candidato y 3) mejorar su imagen.

Un candidato que tenga una notoriedad y una imagen claramente superiores a las de sus adversarios, está en una situación ideal para tratar de "despolitizar" la elección, y presentar el debate como una competición entre candidatos, antes que entre ideas o partidos. Hay que tener siempre presente que una buena estrategia electoral consiste en imponer al electorado pautas de comparación favorables al propio candidato.

Si el caso, por el contrario, es que nuestro candidato es poco conocido en relación con alguno de sus adversarios, la estrategia debe pasar por incrementar al máximo posible su notoriedad. Esto se consigue con variados procedimientos, uno de los cuales es la búsqueda de la diferencia a través de toma de posiciones más o menos espectaculares, o de movimientos políticos que atraigan la atención. El camino más seguro, sin embargo, para cobrar notoriedad, es la aparición frecuente en emisiones televisivas, así como la

utilización, llegado el caso, de grandes vallas publicitarias que reproduzcan la imagen del candidato.

Una tercera forma de usar el factor personal en beneficio del candidato es el de mejorar su imagen, o el "reposicionamiento", según una jerga que quiere ser más técnica. Sin embargo hay que ser consciente de los riesgos y de las limitaciones de los "cambios de imagen". Para los hombres políticos el "packaging" es azaroso. No hay diseños de cajas ni etiquetas para cambiar. El juicio que los electores tienen de un candidato se genera en un tiempo relativamente largo y se toleran muy mal los cambios abruptos. Esos cambios generan desconfianza, que es el sentimiento exactamente contrario al que se debe buscar. Mejorar la imagen del candidato supone, básicamente, reforzar sus puntos fuertes y atenuar sus puntos débiles.

Normalmente, y en una elección donde intervienen varios candidatos, la campaña se deberá llevar sobre varios terrenos a la vez.

Los temas de la campaña.

Un elemento central en el diseño de la estrategia electoral es la elección de los temas que servirán al eje de la campaña. El candidato en cuestión tendrá, obviamente, que hablar de una gran diversidad de asuntos, sin embargo, en beneficio de la eficacia e impacto de sus mensajes, deberá darse una fuerte centralización y repetición en unos pocos temas cuidadosamente seleccionados.

El criterio sobre el cual debe hacerse esta selección es un punto de gran importancia en la elaboración de la estrategia. Hay que tener en cuenta que conocer la elección es más estratégico aún que conocer al elector. Cada elección tiene sus reglas propias, y los temas que son decisivos en una oportunidad son totalmente banales en otra.

No existen, lamentablemente, criterios universales y seguros para seleccionar ciertos temas y jerarquizarlos. Como regla general, según la experiencia internacional, los temas de política interna son más "fuertes" que los de política exterior. Algo especialmente evidente, por lo demás, en nuestros países latinoamericanos.

Más allá de esta vaga constatación, no hay reglas generales a las cuales referirse. La selección de los ejes temáticos deberá abordarse con referencia a otras opciones estratégicas y a una evaluación del contexto social y de la coyuntura.

Según sea el "terreno" en el cual el candidato elige situarse, podrán encontrarse pautas orientadoras para elegir racionalmente los temas más favorables a su campaña. Si el candidato optó por ubicarse en un terreno ideológico, tratará de ver qué temas le otorgan, dada su identidad y trayectoria, un valor diferencial frente a sus oponentes. Tratará de ofrecer su pureza doctrinaria, su adhesión a principios y valores, etc.

Si el terreno es programático, valorizará sus propuestas y jerarquizará aquellos puntos que aparezcan como las principales ideas, simples y prácticas, para resolver problemas percibidos o intuitos como muy importantes para la sociedad. Si se ha procesado una personalización de la campaña, los temas centrales se organizarán de acuerdo a los puntos fuertes del candidato, temas económicos si el candidato es competente en esa área, honestidad o eficacia si esos trazos son notorios en su personalidad, etc.

El método más eficaz, sin embargo, de selección de temas prioritarios para la campaña, es el de evaluar los temas importantes para el electorado y cruzarlos con los puntos fuertes de la personalidad del candidato. A través de una encuesta de opinión se puede hacer un ranking de los temas de interés de los electores. Estos temas se evalúan con referencia a los "puntos fuertes" del candidato y se examina el beneficio potencial de cada tema en esa perspectiva. Algunos temas pondrán en relieve naturalmente ciertos puntos fuertes del candidato, y en consecuencia le darán una importante credibilidad a sus propuestas concretas.

## MODELOS DE COMPORTAMIENTO ELECTORAL

En este tema es especialmente necesario recordar el principio prudente y pragmático de que todos los enfoques en ciencias sociales explican algo, pero ninguno explica todo. El estudio sistemático de los comportamientos electorales tomó un impulso muy importante a partir de la década de los '40 en los Estados Unidos. Si bien hay estudios fundadores que provienen de varias décadas antes, tal es el caso de la obra de André Sigfried ubicada en el

origen de la sociología electoral francesa, puede decirse que los estudios más sustantivos y utilizables se ubican en la segunda mitad del siglo.

Dado el alcance y los objetivos de este trabajo, que intenta ser un manual accesible a todos y centrado en los aspectos prácticos, haremos una síntesis muy breve de los principales modelos. Indicaremos entre paréntesis las obras principales que contienen el desarrollo de estos enfoques teóricos, para que quienes estén interesados puedan ampliar su información en las fuentes originales.

Un modelo es una representación simplificada de un proceso que se desarrolla en la realidad. Otorgarle a un modelo el grado óptimo de simplicidad es esencial para su utilización. Si es demasiado simple, normalmente se aleja demasiado de la realidad y deja de servirnos por ese motivo. Si es muy complejo, para acercarse más a la realidad, se vuelve inútil por lo inaplicable. Este último tipo de modelos se asemeja al mapa que imaginaba Borges, que reproduciría objeto por objeto toda la realidad del mundo.

Los modelos teóricos se han esforzado, entonces por resolver la permanente contradicción entre representación de la realidad y utilidad. Para el análisis de los comportamientos electorales se han elaborado teorías que valorizan cierto tipo de antecedentes, antes que otros, en la formación de la decisión individual del voto. Algunos modelos ponen en relieve los condicionamientos estructurales, y de largo plazo, que enfrentan los electores en el momento de optar por un partido o candidato. La pertenencia a una clase social, la religión que profesa, el entorno geográfico, son antecedentes relevantes a la hora de explicar el comportamiento electoral de las personas. Otros modelos ponen el énfasis en los factores coyunturales. Cada elección es única, y los candidatos en presencia, los temas del debate electoral, y otros factores de corto plazo, hacen desplazar gran número de electores de una opción partidaria a otra.

Aquí presentaremos cuatro grandes tipos de modelos y algunos sub-tipos derivados de estos cuatro. Al primer tipo podríamos llamarle "sociológico" y tiene como referencia fundamental los estudios del llamado "grupo de Columbia" liderado por Paul Lazarsfeld, quienes hicieron sus principales trabajos a partir de los años 40, en la Universidad de Columbia. El segundo tipo de modelos es el psicosocial del grupo de la Universidad de Michigan, dirigido por Angus Campbell. El tercer tipo de modelos es el comunicacional y el cuarto tipo se deriva de las teorías del "rational choice", desarrolladas en

principio en análisis económico, después utilizadas en el análisis del proceso de decisión de los votantes.

### El modelo de Columbia

Originalmente este modelo se basó en las investigaciones del grupo de Paul Lazarsfeld, el "Bureau of Applied Social Research" (BASR). Ha tenido una influencia muy grande en el estudio académico de los comportamientos electorales (ver Lazarsfeld et al. 1944 y Berelson et al. 1954). En estos dos estudios se tratan de identificar los factores de mayor influencia en la decisión del votante. Mediante el uso de encuestas sobre una muestra fija de 600 personas, se siguió la evolución de la toma de decisión de voto a lo largo de la campaña electoral de 1948 en los Estados Unidos, entre mayo y noviembre.

El modelo de Columbia se acostumbra a llamar también "sociológico", pues las conclusiones de los estudios privilegian las características sociales de los individuos como principales variables explicativas de su comportamiento electoral. Según su afiliación religiosa, clase social, residencia rural o urbana, los electores eran considerados predispuestos a votar sea por Demócratas sea por Republicanos. Los católicos, obreros y residentes urbanos tenían una tendencia muy fuerte a votar demócrata, mientras que los protestantes, clase media y residentes en zonas rurales votaban mayoritariamente republicano.

Los investigadores señalaban, además, la fuerte estabilidad en las decisiones de voto y postulaban que la incidencia de las campañas electorales era extremadamente débil, frente a los condicionamientos sociales, en el momento de optar por un partido.

### El modelo de Michigan

Este segundo modelo, llamado a veces psicosocial, fue construido mediante las investigaciones del "Institute for Social Research" (ISR) de la Universidad de Michigan (ver Campbell et al. 1954, 1960, 1966). El primer estudio se realizó en ocasión de la elección presidencial de 1952. Desde entonces los estudios de estos investigadores cambiaron algo en sus conclusiones, con el paso de los años, pero mantuvieron sin embargo ciertos elementos como ejes explicativos del comportamiento electoral de los individuos.

El modelo de Michigan se construye sobre las actitudes políticas de los votantes. En su obra más representativa ("The American Voter", Campbell et al. 1960), se identifican tres tipos de actitudes como las de mayor peso explicativo en la decisión individual del voto: 1) la identificación partidaria, 2) la actitud frente a los temas del debate electoral y 3) la simpatía por el candidato. En esta fórmula, la identificación partidaria es vista como un antecedente de las otras actitudes y como una organizadora parcial de éstas. Los efectos de corto plazo están contemplados en los temas y candidatos de la elección, y se considera, incluso, que las elecciones pueden decidirse por estos factores coyunturales.

Los estudios que llevaron a este modelo fueron realizados sobre muestras mucho más amplias que los realizados en Columbia y se hicieron a escala nacional, en todos los Estados Unidos. "The American Voter" ha sido sin duda la obra de mayor influencia en el estudio de los comportamientos electorales, no sólo en los Estados Unidos sino seguramente en el mundo.

Estos dos modelos, el de Columbia y el de Michigan, han sido las dos aportaciones principales del behaviorismo a la sociología electoral. Según los contextos, pueden ser aplicados con mayor o menor eficacia explicativa. Parece claro que el modelo de Columbia puede funcionar muy bien en casos como el de Chile, que muestra una relación importante entre situación social y afiliación política. Para el Uruguay es evidente que representa mucho mejor la realidad del modelo de Michigan, al dar cuenta de lo coyuntural sobre el telón de fondo de las lealtades partidarias tradicionales.

### El enfoque comunicacional

Los primeros estudios del grupo de Columbia dieron lugar a otra línea de investigación que centró su atención en los efectos de las campañas electorales. Como habíamos visto antes, los estudios orientados por Lazarsfeld y Berelson sostenían que las campañas cumplían con un papel secundario en la formación de la decisión de voto.

Esta línea de investigación se interesó principalmente en el estudio de la comunicación política. Criticó los trabajos de la escuela de Columbia, reivindicando un rol central para las campañas electorales en los resultados de las elecciones. Se decía que los trabajos de Columbia habían subestimado el verdadero impacto de la comunicación política y recordaban que,

normalmente, un reducido porcentaje de votantes que se desplacen de un partido a otro puede cambiar el resultado de una elección. Este enfoque criticaba la estrechez conceptual del modelo de Columbia, que tomaba en cuenta únicamente la conversión de los electores como indicador de impacto de las campañas, sin tener en cuenta otros elementos decisivos, como la activación de predisposiciones latentes o la motivación de los votantes con una identificación partidaria ya definida.

Las investigaciones sobre campañas electorales y el efecto de los medios de difusión fueron llevadas a cabo por un grupo muy heterogéneo de académicos, que actuaban en áreas de periodismo (Chaffe 1975, Khine y Tichenor 1972), ciencia política (Graber 1980, Patterson y Mc Clure 1976, Patterson 1980, Rose 1967), sociología (Katz y Lazarsfeld 1955; Lang y Lang 1970) y marketing (Ray et al. 1973, Rothschild 1978).

Entre las conclusiones más importantes de estos trabajos estaban las evaluaciones cuantificadas del impacto de las campañas. Se decía que, en los Estados Unidos, y en período de campaña, entre el 7% y el 11% de los electores cambia de intención de voto, de un partido a otro. Entre los que no tienen una identificación partidaria arraigada, este porcentaje sube entre 10% y 28%. Las investigaciones enmarcadas en esta perspectiva comunicacional se centraron en el análisis de los medios masivos de difusión, sin embargo, en varios estudios se señalaba la fuerte influencia de los contactos personales en el cambio de intención de voto.

Es importante señalar que estos estudios se realizaron en contextos de elecciones presidenciales. Hay evidencia empírica de que el proceso de decisión de voto en una campaña presidencial difiere de los procesos que llevan a la opción por un candidato en una elección local.

Los modelos positivos o de "rational choice"

Este enfoque utiliza las teorías de "rational choice", que provienen de la economía, para explicar cómo los candidatos, partidos y votantes toman sus decisiones políticas (Riker y Ordeshook, 1973).

Los modelos de elección racional consideran que los actores políticos tienen un comportamiento motivado, orientado a maximizar sus objetivos individuales. Esta visión difiere claramente de los modelos behavioristas, entre

otros, que consideran a los individuos en una permanente respuesta a los condicionamientos de su entorno. Además, mientras la visión behaviorista es inductiva, el modelo positivo es abstracto y deductivo.

El modelo positivo se basa en un número reducido de premisas que se refieren a lo esencial del proceso estudiado. Se formaliza mediante modelos matemáticos o espaciales que permiten hacer inferencias lógicas y prever las decisiones de los actores políticos. Las consecuencias de una decisión u otra pueden ser rápidamente observadas en el modelo. Su capacidad predictiva puede ser igualmente evaluada y modificada hasta lograr un grado aceptable de funcionamiento.

Esta línea de investigación ha construido modelos que tienen la ventaja de lograr un buen compromiso entre la simplicidad y el realismo. Descartan los elementos no esenciales y no se preocupan tampoco en profundizar en la naturaleza de los factores que están detrás de esos puntos centrales. Entre otros modelos de este grupo, que analizan diferentes aspectos de las elecciones están: el modelo teórico decisional del voto individual (Buchanan y Tullock, 1965), los modelos de teoría de juegos en la formación de coaliciones políticas (Riker, 1962), los modelos espaciales de competición partidaria (Downs, 1957), los modelos de asignación de recursos en las campañas electorales (Brams, 1978; Kramer, 1966).

Como resultaría demasiado largo hacer aquí siquiera una síntesis de cada uno de los modelos citados, describiremos únicamente, a manera de ejemplo, el modelo de "distancia relativa del candidato ideal". Este modelo comparte las premisas de los modelos de "rational choice" en la medida que: supone al elector racional, movido por un interés individual, que tiene una preferencia clara por ciertas políticas frente a otras y por ciertos rasgos de los candidatos frente a otros, que puede ordenar esas preferencias en un "ranking" y que dispone de información suficiente sobre toda la oferta electoral.

El modelo de distancia de los candidatos en relación con el "candidato ideal" se construye sobre la hipótesis de que existe, en la mente de cada elector, un "perfil" del candidato ideal, y que este elector vota por el candidato real que, a su juicio, se acerca más al candidato ideal.



Hay diferentes versiones de este modelo, que se estructuran según la manera en que se define al candidato ideal y según la forma en que se miden las distancias entre este y los candidatos reales.

Combinando encuestas cualitativas y cuantitativas de opinión se puede construir una especie de "retrato hablado" del candidato ideal de una elección, que tiene la forma de una lista, más o menos extensa, de cualidades deseadas por el electorado para el titular de un cargo público. Posteriormente se hace una campaña de comunicación para mostrar al candidato propio como el más cercano a ese candidato ideal de la elección. Valorizando los puntos fuertes que corresponden a ese perfil ideal, y tratando de neutralizar los puntos débiles o de divergencia. Es evidente que este procedimiento se presta más a la "fabricación" de candidatos que a la realización de campañas para un candidato de una imagen y personalidad ya definidas.

### CAPITULO III. LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

En los capítulos anteriores habíamos examinado los procedimientos para conocer las características del electorado y las pautas sobre las cuáles podíamos construir una estrategia electoral. En esta parte veremos de qué manera, disponiendo de un conjunto de mensajes adecuados, utilizamos más eficazmente los medios de difusión según nuestros recursos e intereses.

Es muy común en estos años atribuir ciertos poderes ocultos, vecinos de lo esotérico, a las manipulaciones de la opinión mediante recursos sofisticados de comunicación masiva.

Muchos consultores en marketing político o expertos en medios han favorecido esta moderna superstición, presentándose como los nuevos hechiceros. Esta estrategia del conocimiento intransferible tiene evidentes ventajas individuales, en poder y en salario, pero siendo el marketing político un enfoque naturalmente interdisciplinario, y por lo tanto plural, acepta mal estas centralizaciones pseudo-ocultistas. Frecuentemente ocurren grandes catástrofes políticas cuando se transfiere un poder excesivo a algún hechicero iluminado. El ex - presidente francés Georges Pompidou sacaba sus conclusiones, con mucho humor, de alguna mala experiencia: "Existen tres maneras principales de arruinarse políticamente-decía-, 1) teniendo un affaire muy notorio con alguna chica, 2) aceptando sobornos , y 3) confiando

ciegamente en el consejo de un "asesor gurú". La primera es la más placentera, la segunda es la más rápida, la tercera es la más segura .

Nuestra idea es que no existen conocimientos intransferibles y que se pueden obtener los más altos resultados de una campaña electoral con organización, creatividad, y manejo racional de los recursos. En esta empresa es tan importante hacer las buenas cosas como hacer las cosas bien. Este manual es una guía para hacer, sistemáticamente, las cosas pertinentes al desarrollo óptimo de una campaña. Que estas cosas se hagan de la mejor manera depende de que pueda organizarse un buen equipo de trabajo, con individuos que posean conocimientos y destrezas complementarias.

En este capítulo, que es eminentemente práctico, queremos incluir, sin embargo, una breve introducción teórica a ciertos conceptos de comunicación política, que serán de especial utilidad en la organización y concepción de los mensajes publicitarios. La primera parte trata de los procesos semánticos que se ponen en marcha en la publicidad política televisiva. La segunda parte examina un conjunto de técnicas de presentación, también centradas en la televisión, tratada aquí como el medio clave en una campaña electoral. El capítulo se completa con un examen, relativamente extenso, de los principales medios de difusión que pueden ser utilizados en la campaña.

## SECCIÓN I. SEMIOLOGÍA POLÍTICA.

### Procesos semánticos en la publicidad política televisiva.

Un mensaje publicitario político está compuesto por un conjunto bastante complejo de códigos, discursos y estructuras semánticas. Un código es una determinada pauta de interpretación entre signos y significaciones. Los códigos son contruidos socialmente, pero la decodificación es un proceso psicológico.

La construcción de un anuncio televisivo parte de la premisa de que existen ciertos códigos comunes de significación entre los individuos de los grupos sociales a los cuales el mensaje se dirige, y que estos códigos son conocidos por el comunicador. De la misma manera que la palabra "gato" genera, entre quienes comparten cierto código (la lengua castellana), connotaciones que traen a la mente de quienes la oyen representaciones similares de un tipo de animal, existe un amplio conjunto de códigos que hacen que otros signos,

expresiones, movimientos, objetos, generen algún tipo de connotaciones buscadas por el comunicador.

Un mensaje político es, entonces, una serie de estrategias para activar cierto tipo de significaciones en la memoria semántica del espectador. Las estrategias se usan no sólo para comunicar ciertos significados, sino para acotar los diferentes significados posibles de las palabras o imágenes utilizadas, y así guiar las representaciones generadas en el espectador de una cierta manera, la querida por el comunicador.

El objetivo del comunicador, que es activar en el sentido deseado el modelo perceptivo del espectador, nunca se logra de una manera perfecta, pues la codificación y las inferencias hechas por el espectador en el proceso de decodificación nunca tienen una alineación total. El proceso es, sobre todo, probabilístico, y las probabilidades de éxito aumentan cuando se tiene un conocimiento más fino de los códigos de significación de las culturas y subculturas a las que van dirigidos los mensajes.

El discurso.

El discurso de un mensaje está compuesto por el conjunto de códigos informativos que propone. Estos códigos tienen múltiples posibilidades de interpretación. El trabajo del comunicador consiste en "podar" las ramificaciones interpretativas, cortando algunas y fomentando el desarrollo de otras. La repetición de determinadas palabras puede señalar esta ruta discursiva. Otra posibilidad es el uso redundante de imágenes pertenecientes al mismo campo de significación perseguido por el mensaje. Por ejemplo: una imagen de un pájaro muerto puede tener múltiples entradas interpretativas, pero si se le suman un arroyo sucio y desechos químicos se van acotando las áreas de significación hacia temas ecológicos y de preocupación por el medio ambiente.

El contexto.

Los spots de televisión se sitúan en un contexto determinado (tribuna, calle, parque, pradera, fábrica), que es interpretado por el espectador en algún sentido. Los candidatos, cuando aparecen en tomas de estudio, se apoyan visualmente en objetos (bandera, escritorio, biblioteca) que despiertan significaciones precisas. Este universo o contexto donde se ubica el mensaje

tiene connotaciones de valor para el espectador, y promueve ideas sobre las personas que se muestran en él. El contexto encarrila al espectador en ciertas líneas interpretativas. Es importante que el "discurso" implícito en el entorno de un spot sea coherente con el discurso explícito del candidato.

Sujetos de la acción.

Los mensajes políticos televisivos están compuestos por secuencias de proposiciones que se refieren a determinados sujetos, personajes o roles que actúan en un contexto particular. Los sujetos pueden ser personas, pero también mitos, países, símbolos, ideas, etc. La definición comunicacional de los sujetos es muy importante en la eficacia de los mensajes. Los mitos tienen un poder de comunicación desproporcionadamente mayor que el resto de los sujetos. Sin embargo no siempre es posible, o deseable, encarnar al candidato en un mito. Pero, aún así, siempre es más eficaz comunicar cualidades del candidato mediante roles. Como regla general puede decirse que los roles comunican mejor connotaciones y valores que las personas. Convencer a los electores de los buenos sentimientos de un candidato puede ser difícil, pero no lo es tanto si se lo muestra en un rol apropiado, el de padre de familia, por ejemplo.

Los roles, o papeles desempeñados por los sujetos de una publicidad, son muy importantes también en la captación de valores ajenos a través de metáforas. Un rol puede hacerse percibir como compartido a través de diferentes estrategias.

Una posibilidad es que los dos sujetos de la acción desempeñen el mismo papel en narraciones paralelas. Por ejemplo: un líder que alcanzó un gran consenso en el pasado resolvió cierto problema crucial para el país. Paralelamente se postula la analogía de éste con el candidato X que lidera al país en la solución del problema Y.

Hace más de cuarenta años atrás, en su campaña de 1960, John F. Kennedy decía: "En el siglo pasado Abraham Lincoln se preguntaba si los Estados Unidos podrían seguir viviendo la mitad libres, la mitad esclavos; hoy yo me pregunto si el mundo podrá seguir viviendo la mitad libres y la mitad esclavos...". Es interesante también la búsqueda evidente de asociación de roles entre Hugo Chávez y Simón Bolívar, en el contexto de su "República Bolivariana", o la de Alejandro Toledo con el mito Inca de Pachacútec.

Otro recurso es la asociación simple por sucesión de imágenes. A través de la yuxtaposición rápida de cuadros se asocian, de manera directa e irreflexiva, ciertas similitudes de sentido o de forma. Un ejemplo típico es el spot final de campaña de François Mitterrand del año 1988, donde se sucedían vertiginosamente iconos de la historia de Francia y terminaba el spot con Mitterrand mirando al horizonte (el futuro) y, cerrando, su slogan "La France Unie".

#### La perspectiva.

La perspectiva de un mensaje es el punto de vista que se ofrece al espectador según la ubicación de la cámara. Las variables en juego son: la orientación de la cámara, el ángulo de visión y la situación pasiva o activa. El punto de vista se construye y tiene consecuencias en términos de sentido para el espectador. Según las características del mensaje es aconsejable cambiar las perspectivas. Hay mensajes de persuasión "por cercanía", en esos casos es útil "personalizar" la aparición televisiva.

Esto se obtiene "mirando a los ojos", es decir a la cámara, buscando una "interacción" con el espectador. La cámara se sitúa, entonces, al nivel de los ojos del candidato, dando la impresión de que el candidato se dirige personalmente al espectador. La distancia de la cámara es el primer plano; o semi primer plano, sugiriendo la distancia normal de conversación.

La "interacción" se consigue también con cámara móvil, figurando un rol activo del espectador. Donde los personajes del mensaje reaccionan y responden a sus "movimientos".

#### La narración.

La manera en que un mensaje es narrado tiene gran peso en sus efectos, pues la comprensión de un texto implica la captación de su esquema narrativo.

En un nivel básico, la narrativa es la combinación del contexto y de episodio. El episodio está formado por un evento y por las reacciones que ese evento suscita. Las reacciones pueden ser internas (p. ej.: alegría, tristeza) o externas (p.ej.: celebraciones, protestas). Los espectadores parecen usar el esquema narrativo para organizar la información que reciben. Los elementos que no

tienen una función importante en la narrativa generalmente se olvidan antes que los demás.

Todos los espectadores tienen un archivo muy importante de narrativas. Esta circunstancia permite hacer uso de intertextualidades. Es decir, acumulación asociativa de narraciones, Si uno pone al candidato en un rol de héroe del lejano oeste (pensemos en Ronald Reagan), existen narrativas acumuladas en la mente de los espectadores que aportarán "historias" complementarias arquetípicas, no enunciadas en el mensaje original.

El cuidado de la estructura narrativa de un mensaje asegura una mayor comprensión y memorización de la información contenida en el.

Ideología, valores.

Cuando los espectadores ven un mensaje publicitario no sólo decodifican su información sino que leen sus "entrelíneas" ideológicas. Los mensajes políticos son doblemente vigilados, porque se consideran herramientas de manipulación política. El espectador trata, en principio, y si no es evidente, de saber "de dónde viene" el mensaje.

El "filtro ideológico" no se reduce a ideologías políticas tradicionales. Se refiere a la actitud del espectador de preguntarse "de dónde viene" un mensaje y juzgarlo en esa perspectiva. Cuando los espectadores clasifican un mensaje como proveniente de un marco ideológico negativo para ellos, solo se interpreta el mensaje de una manera metasemiótica, es decir, interpretando las cosas no según son explicadas, sino "como de quién viene".

Las técnicas de presentación.

La televisión es un medio de difusión que jerarquiza los aspectos visuales y personales de quienes lo utilizan en sus mensajes. Esta circunstancia determina que los factores de presentación tengan una importancia muy grande en la percepción de los espectadores.

El comportamiento y la comunicación no verbal.

El comportamiento no verbal y paraverbal de las personas influye en la impresión que generan en los demás. La televisión aumenta a tal punto la

importancia de la expresión facial de un candidato, por ejemplo, que sus gestos llegan a convertirse en un punto notorio de su "mensaje". Es clásica la referencia, a este respecto, del debate Kennedy - Nixon, de 1960. Se dice que Kennedy miraba de lleno a la cámara, mientras que la mirada de Nixon era huidiza. Este comportamiento se considera que añadió credibilidad a John F. Kennedy a los ojos de los electores.

Mucha agua ha pasado bajo los puentes del "savoir faire" comunicacional de los candidatos, y hoy cualquier candidato local mira a la cámara cuando logra que le hagan un reportaje en televisión. Sin embargo existen otros principios, todavía no tan conocidos, que vale la pena repasar.

Los políticos que se muestran defensivos en televisión son considerados más educados, pero menos calificados y resueltos que los que tienen un desempeño más agresivo. La posición física de acercamiento a los interlocutores (inclinación hacia adelante, por ejemplo) crea una impresión de familiaridad y armonía. Una posición física inclinada hacia atrás (una cara seria aumenta el efecto) muestra ajenez y conflicto.

La torpeza de movimientos está generalmente asociada, perceptivamente, con incompetencia. Mostrar al candidato en actividades deportivas, o en despliegues físicos, genera, en cambio, una impresión de vigor, energía y dinamismo.

Las técnicas de grabación.

Las técnicas de grabación condicionan las percepciones de los espectadores. Las tomas que enfocan el rostro crean una sensación de mayor empatía que las tomas que también muestran el torso y los brazos. Sin embargo, cuando no aparecen los brazos se transmite menor dinamismo.

El efecto de las cámaras también es importante. El ángulo vertical tiene connotaciones de sentido relevantes, pues sugiere posiciones relativas entre el candidato y el espectador. El ángulo vertical puede hacer que el candidato aparezca "por encima", "a la altura de", o en posición "inferior" al espectador. La posición tiene connotaciones primarias de poder, y un significado primitivo asociado a los roles de líder y liderado. Cuando el observador se siente "menos", es decir en un ángulo más bajo, la percepción parece normal y

neutra. Pero si el espectador está en una posición más alta, el candidato es percibido negativamente, como "inferior" y poco respetable.

El movimiento de la cámara puede servir también para subrayar la actividad y la potencia de un candidato.

Los primeros planos, y las tomas de cara, dan mejor impresión que las tomas de cuerpo entero. Las tomas con la cámara situada a un lado, mostrando a la persona en una posición cercana al medio perfil, son mejores que las tomas directas desde el frente. Las tomas ligeramente de lado hacen aparecer al candidato más confiable y más capaz.

Las técnicas de edición.

La edición y el montaje del material grabado pueden comunicar significados de importancia política. La organización de las secuencias, la selección de tomas y escenas, el ritmo, la combinación de imágenes y textos, pueden contribuir a modelar la percepción que tiene el electorado de los candidatos. Cambiar la opinión de los electores, una vez que se ha establecido, es muy difícil. Sin embargo, llegado el caso, es más fácil modificar opiniones mediante imágenes que a través de argumentaciones verbales.

La velocidad en los cambios de tomas genera una sensación de potencia y actividad en candidatos e ideas. A mayor velocidad el efecto es más fuerte.

Las presentaciones televisivas que muestran un evento en una secuencia cronológica son consideradas por el público como más informativas, más claras y más originales que las no cronológicas. Las secuencias cronológicas permiten transmitir más contenidos informativos que las no cronológicas.

Es también importante, para obtener una opinión positiva de los espectadores con respecto del candidato, editar por lo menos una toma de un auditorio atento e interesado, formado por personas atractivas para el grupo objetivo del mensaje. Puede tener un efecto positivo subrayar algún punto central de la presentación del candidato con aplausos del auditorio.

Muchas veces, la diferencia es esencial en una estrategia de campaña. Y las técnicas de presentación pueden colaborar para conseguir este objetivo. Principalmente a través de una estructuración de los efectos organizada



sobre asimetrías y contrastes. Discursos positivos en un contexto negativo, imágenes activas sobre un telón de fondo pasivo, etc.

Los medios de difusión.

Es importante conocer los medios de difusión masiva en aquellos aspectos que condicionan la mejor implementación de una estrategia electoral. Teniendo en cuenta esta perspectiva del problema no haremos una descripción acabada de los medios en sí sino que evaluaremos las utilidades y problemas de cada uno según las posibles pautas de estrategia seleccionadas.

Nos ocuparemos principalmente, en esta enumeración, de señalar los recursos que exige la utilización de cada medio, las características de la audiencia alcanzada, el grado de diferenciación de los mensajes que el medio permite, el grado de interacción posible del contacto y, principalmente, la adecuación del medio a los objetivos de la campaña. Incluimos, para una mejor visualización, un cuadro donde se sintetizan estas evaluaciones.

Televisión.

En algunos países se distribuye, de manera equitativa y gratuita, el tiempo de televisión entre los diferentes candidatos de una elección. Esta disposición, de inspiración democrática, tiende a igualar las oportunidades de comunicación masiva de los candidatos, al mismo tiempo que reduce el peso del poder económico en los resultados electorales.

En América Latina, lamentablemente, no existe aún esta reglamentación en la mayoría de los países, y el tiempo de televisión debe comprarse a muy alto precio, o debe conseguirse, indirectamente, por la aparición en programas de información o debates.

El coste de la televisión y su posición estratégica en una campaña electoral hace que las apariciones de los candidatos en este medio deban ser cuidadosamente planificadas. Existen, en todo caso, ciertas reglas básicas para no dilapidar recursos y para utilizar racionalmente las enormes potencialidades que la televisión ofrece. Aquí enumeramos los principales elementos a tener en cuenta.

El poder central de la televisión es la imagen. Se han hecho numerosos estudios sobre la percepción de los mensajes televisivos que muestran que lo que el candidato dice constituye menos del diez por ciento de lo que acapara la atención del espectador. El tono de la voz, los gestos y la actitud, es decir lo que corresponde estrictamente a su imagen, es lo que el espectador registra, mucho más que la lógica de la argumentación.

De esto se desprende que en televisión no corresponde difundir contenidos programáticos de partidos o candidatos y sí imágenes, sean éstas de confianza, de firmeza, de eficacia, de autoridad, de competencia, de renovación, etc. Los mensajes más efectivos, en televisión, son aquellos que permiten construir, de una manera no verbal, una imagen deseada del candidato. Al decir construir hablamos en un lenguaje más bien metafórico, porque lo más que puede hacerse es subrayar positivamente aquellos rasgos que el candidato posee, natural o potencialmente. Cuando se consigue, basándose en las condiciones reales de un candidato, jerarquizar ciertos aspectos que tengan una fuerte demanda social, y se los comunica junto a una argumentación verbal muy simple y muy clara, se logran los mejores resultados.

Frecuentemente se sobreestima la capacidad de modificación de la imagen de un candidato permitida por la televisión. Cuando se intenta cambiar una imagen, o reposicionar, según la jerga de marketing, un candidato, muchas veces se olvida tener en cuenta la trayectoria de ese candidato impresa en la percepción de los electores. Tampoco se tiene en cuenta, con frecuencia, la inconsistencia de una imagen que se divulga de un candidato con el resto de las actitudes e imágenes formadoras de opinión sobre el candidato.

No se puede cambiar la "presentación" de un candidato de manera abrupta y esperar que el electorado lo acepte positivamente, pues el valor principal atribuido a un candidato es la confianza que inspira. Evidentemente nadie confía en candidatos camaleónicos que cambian radicalmente su aspecto según las necesidades del medio.

Lo que sí puede hacerse, de manera extremadamente eficaz, a través de la televisión, es jerarquizar los puntos fuertes de la imagen de los candidatos y compensar sus puntos débiles. Disponiendo de un estudio detallado de la imagen que tienen de un candidato los electores, se diseña una estrategia televisiva. Esta estrategia va a privilegiar la comunicación de los aspectos más

apreciados por el electorado, y reservará cierta cantidad de recursos para compensar los puntos percibidos como más negativos. Cada uno de los rasgos de la personalidad de un candidato pueden desagregarse en términos de imagen, en un conjunto de actitudes, situaciones, manifestaciones, gestos y comportamientos que pueden ser comunicados. En este punto es muy importante el análisis del sentido que tienen estas actitudes y comportamientos, pues lo más peligroso es comunicar imágenes disonantes en términos de sentido.

Se trabajará la imagen del candidato mediante la difusión de situaciones que fortalezcan aún más sus puntos fuertes. Si parte de su imagen positiva es la de ser experto en política internacional, es útil reforzar esta percepción divulgando alguna presentación del candidato en un foro internacional, por ejemplo. Cuando un candidato es percibido como demasiado "duro", o demasiado formal, es conveniente compensar en lo posible esta percepción, si tiene connotación negativa, mediante la difusión de actitudes emotivas o informales, como por ejemplo imágenes de su vida familiar, o practicando deportes, ejecutando música, etc.

En términos televisivos es fundamental poder transmitir los contenidos necesarios sin denotar artificialidad. Generar confianza es el centro de toda estrategia de imagen, y para eso es imprescindible preservar la naturalidad. Cuando el maquillaje de marketing se nota, técnicamente se ha fracasado, aunque los efectos puedan ser evaluados como positivos en el corto plazo. Se ha dicho que, para los candidatos, el método de comunicación más eficaz es el SUM, es decir: Sea Usted Mismo.

Además de jerarquizar la imagen sobre los contenidos programáticos, y de subrayar los puntos fuertes y neutralizar los puntos débiles, es necesario que los tiempos televisivos acompañen el desarrollo de la estrategia electoral. No se busca lo mismo seis meses antes de las elecciones que un mes antes. Seis meses antes de las elecciones la televisión sirve principalmente para dar notoriedad a la figura del candidato y para modelar su imagen frente al grueso del electorado. Un mes antes de las elecciones ya la mayoría de los electores ha tomado su decisión de voto y la televisión sirve entonces, de manera prioritaria, para llegar a los desinteresados por la política, al estratégico marais. Este segmento de la sociedad es el que toma sus decisiones más tardíamente, y es aquí donde pueden captarse más votos en los tramos finales de la campaña.

En la fase final de la campaña los spots o vídeo-clips promocionales se convierten en las vedettes del momento. En muy pocos segundos se comunica una idea central, que generalmente se rubrica con un slogan. La efectividad del spot televisivo depende de la creatividad de los realizadores y de su adecuación a la estrategia de campaña. Hay que tener en cuenta, en todo caso, que a pocas semanas de las elecciones, las vías argumentales y "políticas" de persuasión ya no tienen una receptividad importante. En parte por la saturación que producen las altísimas dosis de mensajes políticos que reciben las personas en período electoral, pero sobretodo porque en ese momento la única franja del electorado disponible es la más refractaria a la política. En consecuencia este segmento social se puede ganar esencialmente por formas de persuasión "no políticas", con mensajes de impacto afectivo, de humor, o con diferentes estrategias que busquen principalmente los efectos de seducción o la transmisión de sensación de poder.

Sobre la presentación visual de los candidatos se han fabricado las supersticiones más extrañas. Como si existieran fórmulas secretas para captar voluntades a través de peinados, trajes o corbatas. La realidad es que toda presentación visual de una persona tiene un discurso implícito sobre ella. Un candidato que use ropa anticuada y de mal gusto, difícilmente conseguirá con su presencia generar una predisposición del electorado a considerarlo inteligente y moderno. El trabajo de imagen visual de un candidato consiste simplemente en cuidar que el discurso implícito en su vestimenta y aspecto sea consecuente con la imagen política que se quiere dar de él.

#### OTROS MEDIOS DE DIFUSIÓN.

La radio.

La radio es el medio de difusión que sirve prioritariamente para la divulgación de mensajes argumentales. El candidato, sin la interferencia de la imagen, puede desarrollar a voluntad su elocuencia, sus argumentos y sus ideas. De todas maneras, la argumentación en profundidad y el programa es siempre preferible que se divulgue por medios escritos. La capacidad de atención de las personas es limitada y es prudente no saturar a los oyentes con una excesiva cantidad de datos o de argumentos sucesivos y superpuestos. Acostumbra a decirse que vale más un buen argumento que diez mejores.

Es importante esforzarse en transmitir conceptos claros, simples y precisos. Hay que cuidar igualmente que la argumentación sea entretenida y atractiva, incluyendo, en lo posible, ejemplos prácticos, cotidianos, y que trasciendan lo exclusivamente "político". Uno de los flancos débiles de la radio como medio de difusión en una campaña es que tiende a alcanzar sobre todo a los interesados en la política.

Las diferentes emisoras, frecuencias y horarios, permiten segmentar al conjunto de los oyentes, y es posible dirigir mensajes con algún grado de diferenciación sectorial. En oposición a la televisión que promueve candidatos, es decir que personaliza la campaña, la radio promueve ideas y argumentos.

La radio es un medio de sonido, y puede transmitir música y también letras simples en la melodía. Los "jingles" son tan populares porque permiten recordar de forma sencilla los elementos clave de la campaña. En ciertos casos son la única vía de llegada a electores dispersos y desinteresados en la política.

Los carteles.

Los carteles callejeros son los que dan, tradicionalmente, el clima de campaña electoral. Son tan inevitables en tiempo de elecciones que se tiende a considerar, por una cuestión de hábito, que son imprescindibles para tener éxito. La eficacia de los carteles, sin embargo, está seriamente discutida. Más allá de dar notoriedad a un candidato, es poco lo que pueden hacer los carteles callejeros para influir en la decisión de voto de los electores. Es importante, de todas maneras, distinguir entre las grandes vallas tipo 8x3m, que se colocan en puntos muy visibles de la ciudad o las carreteras, y los pequeños carteles que se pegan en las paredes.

Las vallas de 4x3 ó 8x3, son un medio extremadamente importante para dar notoriedad al candidato. El tamaño y la ubicación de estos carteles permite llegar a los sectores poco interesados por la política. A través de las vallas se transmite sensación de poder y pueden servir para subrayar ciertos rasgos de la imagen del candidato. Generalmente esta imagen se apoya en un slogan, bien visible en su base, de no más de tres o cuatro palabras. Las vallas sí, son muy importantes en una campaña electoral, y marcan una presencia imprescindible del candidato en el paisaje de la elección.

Los pequeños carteles, para pegar en las paredes, tienen otra naturaleza. Si bien pueden ser importantes para hacer notorio a un candidato, tienen poca o ninguna efectividad como generadores de decisión de voto. Dado el coste de los carteles es prudente no exagerar la inversión en este medio que muestra escasa efectividad. De todas maneras tienen cierta importancia para movilizar militantes y darle empuje subjetivo a la campaña.

Los actos públicos tradicionales.

Este tipo de comunicación es el más antiguo y no parece querer ceder su lugar a otras formas más modernas. Como procedimiento para ganar adeptos su valor es prácticamente nulo. Tiene sin embargo otras funciones importantes, que determinan su vigencia en las campañas electorales.

Los límites de los actos públicos son muy precisos. El grado de audiencia alcanzada es muy bajo y abarca casi exclusivamente a las personas que ya están convencidas de votar por el candidato o el partido en cuestión. La cantidad de electores críticos que pueden asistir a un acto de este tipo es mínimo. Si el objetivo fuera ganar nuevos adeptos, podría decirse que un acto de mil personas se organiza para convencer a veinte o treinta. Estos actos son, por otra parte, muy costosos en términos de tiempo para el candidato.

En contrapartida, esta forma de acción asegura una presencia callejera importante en tiempos de campaña. Sirve para movilizar militantes y para que estos reciban una información y argumentación más profunda de los temas que se están debatiendo. Esta información y argumentos captados por los militantes serán importantes, entre otras cosas, como apoyo en el trabajo de "canvassing" o puerta a puerta.

Por último, los actos públicos permiten una diferenciación importante de los mensajes, a partir de la variable geográfica. Es pertinente que un acto público en Tijuana aborde el tema de las maquiladoras, por ejemplo, o que en Puerto Madryn se privilegien los temas ecológicos o de turismo, pues existe una segmentación natural del público, condicionada básicamente por las actividades productivas ligadas a la geografía.

## CARACTERÍSTICAS DE OTROS MEDIOS ALTERNATIVOS.

Reuniones privadas en pequeños grupos.

Este procedimiento consiste en invitar al candidato a dar una charla en casa de un militante, donde se invitan a personas que tienen ciertas características particulares. Este medio tiene posibilidades interesantes, debido principalmente a que puede construirse la audiencia prácticamente "a medida", y al fuerte grado de interacción que se produce con el candidato. Con este procedimiento, la segmentación y la diferencia de los mensajes pueden intervenir al máximo. Pero hay que tener cuidado de no construir "microactos callejeros", es decir reunir a unos pocos simpatizantes, ya convencidos, para escuchar las ideas generales de la campaña. Esto es dilapidar recursos, medidos principalmente en tiempo del candidato.

El esquema ideal de una reunión privada contiene los siguientes elementos: 1) hay una minoría "de sostén" formada por militantes, supongamos cinco sobre veinte, 2) los quince restantes deberían ser, preferentemente, "electores críticos", es decir simpatizantes débiles o indecisos, electores a ganar, 3) estos individuos deben reclutarse de una misma categoría socioprofesional, por ejemplo maestros, agricultores, taxistas, etc. Sobre este modelo, el candidato, o una figura prominente vinculada a él, presenta sus ideas y el programa de políticas sectoriales que interesan a esa categoría. Hay un conocimiento personal entre candidato y electores, se oyen las propuestas "de primera mano", se contestan preguntas, y se atienden inquietudes o demandas concretas.

Las reuniones pueden también organizarse en función de la calidad de líder de opinión de los individuos a invitar. Esta categoría es difícil de definir en términos muy precisos, pero corresponde, genéricamente, al conjunto de los individuos que poseen una influencia marcada sobre su entorno familiar y social. En una reunión de líderes de opinión el candidato expondrá, claramente, sus mejores argumentos para obtener el apoyo del electorado. Estos argumentos deberán servir a los líderes de opinión que sean ya simpatizantes del candidato para reclutar a nuevos colaboradores.

A los líderes de opinión conviene reservarles siempre un tratamiento de comunicación especial, y se les debe invitar a estas reuniones privadas, más allá de su condición de militantes, simpatizantes o "electores críticos".

El "canvassing" o puerta a puerta.

Otra forma de lograr un contacto personal con los electores es el "canvassing". Este procedimiento consiste en organizar recorridos para promocionar al candidato, transmitir una argumentación básica, difundir una buena imagen y distribuir material impreso. Algunas veces es el propio candidato quien encabeza la comitiva, pero más frecuentemente son militantes especialmente adiestrados los que llevan a cabo estas actividades.

El "canvassing" o puerta a puerta puede hacerse en lugares públicos, tipo fiestas vecinales, plazas muy concurridas, etc., o bien puede hacerse un recorrido sistemático de los barrios en visitas puerta a puerta. En estos casos el grado de diferenciación posible del mensaje es muy limitado, pues las categorías socioprofesionales y demográficas están mezcladas. Para hacer un "canvassing" o puerta a puerta segmentado y difundir mensajes especializados es necesario confeccionar listas de personas por ocupación o profesión y visitarlas con material especialmente elaborado para esa profesión o actividad.

Es posible también realizar el puerta a puerta mediante llamadas telefónicas. Esta técnica, llamada también "telemarketing", tiene, sin embargo, resultados inciertos. Muchas veces se asocia al "canvassing" telefónico con invasión de la privacidad, y frecuentemente las llamadas se producen en momentos inoportunos. Una alternativa es invertir el sentido del "canvassing" e invitar, mediante carteles, o anuncios de prensa, a llamar a ciertos números donde un contestador telefónico difunda un mensaje muy breve grabado por el candidato, o por personas muy célebres que apoyen al candidato.

EL MATERIAL IMPRESO. Libros, programas, folletos, octavillas.

Es tradición dar un lugar privilegiado en una campaña electoral al material impreso. Se supone que en una elección se confrontan ideas y programas, y que el éxito de una empresa política depende del grado de comprensión y difusión de esas ideas.

Si bien es verdad que la difusión y comprensión de las ideas de un candidato o partido son necesarias al buen desempeño electoral, no tienen, sin embargo, una función determinante en la decisión de voto de los electores. Habíamos



visto antes que la identificación partidaria y la imagen de los candidatos son, normalmente, factores mucho más poderosos a la hora de decidir por quién votar. Esta reserva vale, por supuesto, para otros medios de difusión, pero es en el material escrito donde debe tenerse especialmente en cuenta, pues es un medio que tiene limitado alcance o, en todo caso, una tasa de lectura muy incierta. Muchas veces se hace una inversión exagerada en material impreso, con eficacia generalmente muy limitada.

Según la característica de cada medio impreso, las ventajas y los inconvenientes varían. Es importante que el candidato tenga por lo menos un libro publicado que sea, en algún sentido, testimonio de su trayectoria y de sus ideas. Un libro permite sobre todo contribuir a difundir una imagen positiva del candidato, dándole un cierto crédito de prestigio. Por lo demás, el escasísimo número de votantes que leerán efectivamente tal libro hace que su impacto argumental sea mínimo, por lo menos en forma directa. Es posible que este libro tenga una argumentación en profundidad que lo haga útil para la formación de los militantes, o para encontrar eco en líderes de opinión. Amplificadas por esas intermediaciones, estos argumentos e ideas pueden tener un impacto indirecto más extenso y relevante en el electorado.

Parecida lógica tiene la impresión y difusión de los programas partidarios. El programa es al partido lo que "el libro propio" es al candidato. En una campaña más personalizada el libro del candidato es más estratégico. En una campaña de partido la difusión masiva de las principales líneas programáticas es indispensable para darle respetabilidad a la agrupación política que se promueve. Al igual que los libros, el programa del partido tiene como puntos fuertes la argumentación en profundidad, destinada a simpatizantes, militantes, y líderes de opinión, y como puntos débiles el escaso alcance y la baja tasa de lectura.

Los folletos y octavillas son materiales impresos que tienen algunas ventajas interesantes de señalar. En principio, su bajo coste permite que se difundan masivamente. Permite una buena argumentación presentada en un texto breve, son fáciles de leer y es posible hacer una jerarquización visual entre imagen central o logotipo, slogan y texto argumental. En contrapartida tienen un alto coste medido en tiempo de militantes para su distribución, y la tasa de lectura es muy incierta, especialmente entre las personas poco interesadas por la política.

El "mailing".

El procedimiento de enviar cartas y material impreso por correo, o mailing, permite seleccionar con mucha precisión ciertos grupos objetivo que sean particularmente relevantes en el curso de la campaña electoral. En este caso cobran importancia estratégica las listas de nombres y direcciones que se puedan conseguir, discriminadas por características socioprofesionales, o por su inclusión en la categoría de "líderes de opinión".

Los principales puntos a tener en cuenta para realizar un buen trabajo de mailing son : 1) asegurarse de tener una buena lista de direcciones, actualizada, de las categorías objetivo, 2) tener buenos textos para enviar a cada una de esas categorías, con un mensaje tan específico como sea posible, 3) definir claramente los grupos objetivo prioritarios del mailing.

Las listas de direcciones pueden obtenerse, según criterios de profesión, en la guía telefónica, en las guías profesionales. Una lista sistemática puede obtenerse en asociaciones gremiales, colegios, etc. Al considerar una lista profesional como posible grupo objetivo hay que evaluar si el candidato o el partido tienen verdaderamente un mensaje diferenciado que lo ponga en ventaja frente a otros competidores, a los ojos de esa categoría. El secreto de toda campaña electoral es inducir al elector a adoptar pautas de comparación ventajosas al propio candidato.

El texto de una carta dirigida al elector debe personalizarlo lo más posible. Con el auxilio de un ordenador puede imprimirse el nombre de cada destinatario en el encabezamiento, copiando en la memoria la lista completa de receptores. Es importante que la firma del candidato esté impresa, pues le da un toque más personal y directo, de ser posible en azul, si el texto está en negro.

Es necesario seleccionar cuidadosamente las listas para el mailing de acuerdo con la estrategia de la campaña. El terreno geográfico que interesa más al candidato, el segmento social y profesional que privilegia, los líderes de opinión o los electores críticos, son variables específicas que cambian en cada elección y en cada fase de la campaña.

Los puntos fuertes del mailing son: la posibilidad de penetración del mensaje y el alto grado de diferenciación que permite. Da notoriedad al candidato y

permite trabajar su imagen, al mismo tiempo que posibilita una buena argumentación. Los límites de esta técnica son su alto coste en dinero y tiempo, más aún considerando que, en nuestro medio, los mecanismos más viables de distribución son el correo privado o el trabajo de los militantes.

#### Mailing por fax.

Una variante especialmente interesante del mailing consiste en el envío de cartas personales vía fax. La falta de celeridad y confiabilidad del correo ha estimulado el desarrollo de una amplia red de facsímiles, constituida tanto por empresas como por residencias particulares. Esta red es un medio de difusión de altísimas posibilidades y que no ha sido utilizada todavía de manera sistemática.

La primera vía de ingreso es, obviamente, la guía telefónica, que incluye los abonados de fax registrados. Sin embargo la red particular en su mayoría no figura, por lo que hay que pensar en medios alternativos de obtención de listas.

El mailing por fax tiene los mismos límites que el "canvassing" telefónico. Hay que ser extremadamente cuidadoso para que la comunicación del candidato no sea percibida como una invasión de la privacidad, que puede tener efectos contraproducentes. Especialmente cuando se envía un fax a un abonado particular. En cualquier caso el mensaje no puede exceder una hoja, pues el papel de fax representa un costo para el receptor de la carta.

Los puntos fuertes de este medio son los mismos que los del mailing tradicional: diferenciar y argumentar. El fax, sin embargo, multiplica la sensación de personalización, por lo que es probable que el peso persuasivo del mensaje, por este medio, sea notoriamente mayor.

#### Mailing Electrónico

En los últimos diez años no sólo el correo clásico, sino el fax, han envejecido. Hoy en día el medio central de comunicación escrita es el correo electrónico. Si bien la difusión indiscriminada de mensajes, el "spam", no está permitido, debe tenerse una lista o base de datos bien administrada para enviar mensajes oportunos a nuestros electores. Siempre debe incluirse la opción de

que el receptor, de manera muy simple, pueda solicitar su remoción de nuestra lista.

La cobertura de prensa.

Tiene importancia estratégica para el candidato contar con un encargado de prensa que consiga espacio en los diarios y tiempo de televisión y radio para difundir su imagen y sus ideas. De esta manera, los candidatos, especialmente aquellos que cuenten con recursos limitados para su campaña, puedan obtener beneficios, en términos de notoriedad, a muy bajo coste. Obviamente, el espacio gratuito en los medios de difusión no puede usarse libremente, ni pueden controlarse sus efectos. La obtención de la atención de los medios se logra cuando el candidato genera una noticia, o cuando realiza comentarios de interés sobre algún punto del debate político.

El encargado de prensa debe ser un profesional capaz de lograr los mejores resultados en tres aspectos principales: 1) Obtener un acceso fácil a los medios de mayor interés para el candidato, 2) Evaluar acertadamente los posibles riesgos que pueden representar para el candidato las oportunidades ofrecidas por los medios, 3) Saber conciliar positivamente los intereses informativos de los medios, con los intereses del candidato en términos de estrategia de campaña.

El primer punto, el acceso, se cultiva mediante una relación cordial y franca con los periodistas de los distintos medios. Los riesgos de que el candidato quede mal parado frente a una pregunta inesperada, o que sus declaraciones se deformen son permanentes, pero pueden reducirse acordando y preparando los temas a tratar. Es importante igualmente que se proporcionen a los periodistas textos sintéticos que ayuden a construir las notas. Este procedimiento reduce el margen de eventual deformación involuntaria de las ideas del candidato.

Por último, es imprescindible que el encargado de prensa del candidato tenga presente en su trabajo los objetivos tácticos de cada momento, así como la estrategia general de la campaña. Para cada objetivo inmediato podrán "producirse" noticias que involucren al candidato y que hagan notoria su posición ante un tema dado. Esta generación de hechos políticos deberá subordinarse, obviamente, a las necesidades de la estrategia y de la lógica comunicacional. Cualquier aparición, por la simple notoriedad que produce, no

es siempre beneficiosa. Especialmente cuando es, de alguna manera, disonante con la estrategia de campaña. o cuando arriesga a producir saturación en la comunicación con los electores.

\*   \*   \*

En términos generales, una campaña de comunicación política busca alcanzar tres efectos fundamentales: 1) un efecto de impacto, 2) un efecto de seducción y 3) un efecto, o sensación de poder.

El efecto de impacto lo produce la novedad, la diferencia, los cambios de ritmo de la campaña, las declaraciones por sorpresa y que sacuden a la opinión, las "apuestas fuertes" hechas en momentos oportunos, inesperados.

El efecto de seducción es esencialmente afectivo. Lo genera la simpatía del candidato, la franqueza, la elocuencia, la elegancia, la presencia física, la sonrisa, la confianza que inspira, la inteligencia, la calidez, el sentido del humor y todas las variadas formas del encanto personal.

El efecto de poder puede lograrse mediante el uso apropiado de ciertos medios de comunicación (el efecto diferencial de las vallas sobre los carteles es, precisamente, la sensación de poder que transmiten). Normalmente, los sectores menos politizados, que deciden, en el último momento y en última instancia, las elecciones, tienen una tendencia a sumarse a aquel partido o candidato que aparezca como ganador. Esta peculiaridad del "marais" hace, dicho sea de paso, especialmente distorsionante el papel de las encuestas de opinión, que muchas veces generan profecías autocumplidas, al sumar electores, de hecho, a la opción indicada como ganadora.

El efecto de poder no es siempre, sin embargo, beneficioso. Si bien el "marais" lo venera, no sucede así cuando las elecciones no son obligatorias y el "marais" puede quedarse en la casa. Ese doble filo de la sensación de poder la experimentó el candidato oficial Tarigo en 1989 en Uruguay, en las elecciones internas coloradas, cuando puso un acento desmesurado en el despliegue de poder, en una elección donde el "marais" no contaba, lo que alentó las simpatías por el aspirante, Jorge Batlle (hoy Presidente del Uruguay).

De todas maneras, una relación armoniosa entre los tres "efectos" centrales de la comunicación política asegura un máximo de apoyo a la hora de contar

los votos. Impacto, seducción y sensación de poder son el núcleo estratégico al cual debe dirigirse una campaña. Que esos objetivos se logren o no, depende de varios factores, que se refieren al diseño de la campaña, a los recursos disponibles y, sobre todo, a las cualidades del candidato. Otro factor, de primera magnitud, que permite alcanzar un máximo de resultados, es el que concierne a la organización de la campaña. A ese punto dedicaremos nuestro próximo capítulo.

#### CAPÍTULO CUARTO. LA ORGANIZACIÓN DE LA CAMPAÑA ELECTORAL

Una campaña electoral es una empresa efímera que moviliza, sin embargo, una importantísima cantidad de recursos humanos y financieros. En esta actividad deben gestionarse múltiples problemas de diverso origen. En el plano profesional debe coordinarse la actividad de un conjunto relativamente heterogéneo de individuos formados en distintas disciplinas: estrategas, sociólogos, comunicadores, artistas, que deben armonizar con la lógica práctica del político. Esta diversidad de la cúpula que lleva a cabo una campaña se multiplica por el caos potencial que puede representar el conjunto más o menos numeroso de militantes partidarios que colabora en la tarea común. Una campaña electoral es una actividad circunstancial. Los individuos que en ella participan no tienen el hábito del trabajo en común y los roles y funciones necesarios son múltiples y complejos. En este contexto, una buena organización aparece como un factor central para aprovechar con un máximo de eficiencia los recursos disponibles.

Estructurar una organización supone subdividir el conjunto de tareas necesarias al óptimo desarrollo de la campaña en roles y responsabilidades permanentes que durarán hasta el día de las elecciones. Una buena organización comienza con una evaluación cuidadosa de las tareas necesarias, estas funciones serán cubiertas con aquellos individuos que hayan mostrado las capacidades y formaciones más adecuadas al desempeño de cada una de esas actividades.

Dos objetivos fundamentales deben tenerse en cuenta al diseñarse un modelo organizativo: la primera, debe perseguirse un máximo de armonía entre las funciones y las capacidades de los titulares de esas funciones; la segunda, debe buscarse la mayor celeridad posible de comunicación en sentido vertical, para que las decisiones de la dirección sean aplicadas de la manera más rápida y fiel posible por los encargados de ejecutarlas. Por otra parte es

imprescindible que se limite al mínimo la incertidumbre en el cumplimiento de las funciones. Todos deben saber a quién corresponde y quién es el responsable de la ejecución de una tarea. Deben evitarse las duplicaciones o las ambigüedades en la atribución de tareas. Sin embargo la prioridad debe estar puesta en el cumplimiento de las actividades, antes que en la forma, y los participantes de la campaña deben tener la suficiente flexibilidad como para poder relevar oportunamente a quien no haya podido cumplir, eventualmente, alguna tarea necesaria.

Es importante señalar que debe existir una relación armónica de proporción entre la estructura de campaña montada y los objetivos del candidato. Una campaña de dimensión presidencial, para un diputado, lo llevará antes a la ruina que al éxito.

Líneas de acción y organigrama.

En términos generales, más allá de la campaña de la que se trate, se pueden identificar algunas grandes áreas de acción que pueden ayudar a componer nuestro organigrama.

En una campaña se hacen tareas logísticas, es decir, se produce material específico, se escriben discursos, se imprimen carteles, se crea todo tipo de productos que divulgan la imagen y las ideas del candidato. Se hace igualmente una tarea sobre el terreno, se recorren los barrios distribuyendo material, se hacen actos públicos, reuniones privadas, se pegan carteles, etc. Esas actividades son costosas, y para poder llevarlas a cabo es necesario ocuparse de las finanzas. Por otra parte no deben descuidarse otras acciones más especializadas, como ser los contactos con los medios de difusión. Por último, todas estas actividades deben estar coordinadas según una lógica central que son los objetivos políticos del candidato, deben atenderse problemas de relaciones humanas, es necesario que ese conjunto heterogéneo de profesionales y militantes que hacen la campaña se mueva ordenadamente y eficazmente con un propósito común, esa es la tarea de la dirección de la campaña.

A partir de esta enumeración de actividades podemos intentar definir un esquema organizativo primario, que debería servir simplemente como ejemplo de organigrama posible. Lo más deseable es, obviamente, que los equipos de campaña se estructuren de acuerdo con sus tareas y necesidades específicas,

las cuales pueden variar de uno a otro. En este ejemplo de organigrama se jerarquizan la función de dirección de campaña, las actividades de logística, de acción sobre el terreno, las relaciones con los medios de difusión y lo concerniente a las finanzas. Existen un gran número de posibilidades, sugeridas por la literatura especializada europea y norteamericana. De todas maneras, creemos que los modelos mas elementales y flexibles, son más útiles como marco de referencia general para la acción, que otras construcciones más sofisticadas pero mucho más complejas.

## LA DIRECCION DE CAMPAÑA

En toda campaña, pero principalmente en las más importantes, para candidatos a la presidencia o al senado, la Dirección de campaña es una estructura imprescindible. Típicamente, se compone de un equipo integrado por el candidato, el director de campaña y un consejo de asesores. Este consejo es interdisciplinario. Una integración especialmente eficaz contemplaría la presencia de un consultor-estratega, un sociólogo y un publicista o especialista en comunicación. Las tareas de esta dirección son: fijar las orientaciones estratégicas de la campaña, coordinar las acciones de todos los organismos que participan en ella y controlar el desarrollo del plan de campaña.

Las orientaciones estratégicas se establecen con la ayuda de los procedimientos que hemos analizado en los dos primeros capítulos de este manual. Se parte de un estudio detallado de las características del electorado y de la elección y se llega a determinar la mejor manera de gestionar las fortalezas y debilidades propias y de los adversarios. Estas orientaciones componen las líneas de acción de larga duración, que atraviesan toda la campaña. Corresponde al equipo de dirección traducir en pasos tácticos, en tareas específicas, en actividades concretas, esas líneas estratégicas.

El paso de lo estratégico a lo táctico supone la adjudicación de tareas y la coordinación de actividades. Esta es la instancia más específicamente organizativa de la campaña, y es, igualmente, una responsabilidad de la dirección.

Por último, la dirección de campaña debe controlar la implementación de sus decisiones y el desarrollo de los acontecimientos. Los partidos y los candidatos evolucionan en un contexto en movimiento. Las acciones propias y



la de los adversarios pueden modificar significativamente las circunstancias de la campaña. La situación general social y política puede variar muchas veces de manera abrupta e inesperada, y la celeridad para percibir esos cambios y adaptarse a ellos puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. La dirección de campaña debe tener una actividad permanente de evaluación de los acontecimientos. Esta evaluación debe examinar si se aplican las decisiones correctamente, según lo previsto, si se obtienen o no resultados satisfactorios, si es necesaria una corrección del rumbo o ajustes en la organización. Se debe evaluar igualmente todo cambio de importancia en el contexto y decidir el tipo de respuesta de ajuste que sea necesaria al mejor desempeño del candidato.

La evaluación y el control suponen buena información. El control interno se asegura con un estilo de dirección permeable y abierto que se nutra de las informaciones que circulan al interior del partido o del sector del candidato. La evaluación de la situación externa a la organización puede hacerse con ayuda profesional externa, principalmente recurriendo a analistas competentes y encuestas de opinión.

Es importante, igualmente, que la dirección de campaña cuente con un encargado de relaciones humanas que verifique la aplicación de las decisiones de la dirección y que funcione en la estructura a manera de catalizador, para aminorar tensiones y anticipar fricciones y conflictos.

## LAS FINANZAS

La obtención de recursos financieros es, evidentemente, vital para asegurar la realización de una campaña. Esta función, si bien puede residir en un equipo, debe ser manejada prioritariamente por el propio candidato. En todos los países y en todos los partidos existe una tendencia a rodear de un manto culposos y de misterio la recolección de fondos para las campañas políticas. Poca gente está dispuesta a revelar el origen del dinero que se maneja, con lo cual se genera en la opinión pública una sensación de que existen manejos ilegítimos de fondos que, normalmente, corresponden en mucha mayor medida a las fantasías que a la realidad.

¿Dónde se consigue dinero para una campaña electoral? En todas partes. Las empresas tienen la costumbre de destinar ciertas cantidades de dinero para apoyar las campañas de los candidatos. Normalmente los empresarios no

ponen todos los huevos en la misma canasta y contribuyen con diferentes candidatos, con la esperanza de que, llegado el momento, exista alguna favorable reciprocidad en el gobierno o en el parlamento.

Otra fuente de recursos financieros, siempre negada, pero siempre accesible en los hechos, son las fundaciones internacionales. Muchas de estas fundaciones están ligadas, más o menos explícitamente, a partidos políticos, sindicatos, iglesias u otras instituciones con un sesgo ideológico reconocible. Estas fundaciones están, en principio y bajo ciertas condiciones, dispuestas a facilitar recursos a los candidatos y partidos más afines a sus perspectivas y posiciones políticas.

Más allá de las colaboraciones en dinero, son extremadamente importantes las colaboraciones en recursos de comunicación. Los canales de televisión, las radios y la prensa, hacen tratamientos preferenciales a los candidatos de su simpatía. Otorgando minutos de transmisión, cediendo espacio en horarios de alto rating, obsequiando columnas o páginas en los diarios, etc.

Por último es importante contar con el apoyo financiero de los militantes y simpatizantes. Para la mayoría de los partidos este rubro ha sido la "caja chica" de la campaña, pero les ha servido principalmente para comprometer efectivamente a sus partidarios y para "blanquear" o legitimar a los ojos de la sociedad un dinero conseguido de maneras consideradas menos presentables. Sin embargo el apoyo financiero de los militantes sirve como mínimo para marcar una presencia de base en el período electoral.

Es comprensible que las donaciones, principalmente las provenientes de empresas, se vinculen, en volumen, a las probabilidades que tenga el partido o candidato en cuestión de ganar las elecciones. De ahí que exista un principio que observa que "las buenas encuestas hacen las buenas finanzas".

#### EL EQUIPO DE PRODUCCIÓN.

Este equipo es el núcleo creativo de la campaña. Usualmente tiene su base principal en una agencia de publicidad, pero puede tener una localización autónoma. Este equipo se responsabiliza de la producción del material de campaña. Aquí se redactan los programas, los folletos, las octavillas. Se conciben los carteles, se toman las fotografías, se imprimen los materiales. En

este lugar se preparan los spots publicitarios, las apariciones públicas del candidato, y se graban los mensajes televisivos.

Los integrantes del equipo de producción de una campaña deben ser, antes que nada, creativos. Los artistas gráficos y los redactores deben poder transmitir, con el mayor impacto, un mensaje pensado para una estrategia política. Los especialistas de imagen nunca deben olvidar, por otra parte, las decisivas peculiaridades que tiene la "venta" de un producto político.

En una campaña la lógica publicitaria debe estar al servicio de la lógica política, aún cuando las orientaciones tácticas de la campaña aconsejen incluir mensajes "no políticos". Normalmente ocurre, sin embargo, que, ante la ausencia, o la dificultad en establecer orientaciones políticas claras para la campaña, se cede ante la lógica puramente publicitaria, la cual cubre con una capa de "savoir faire" estas carencias. Si "la guerra es algo demasiado importante para dejársela a los militares", también una campaña electoral es algo demasiado importante para dejársela a los publicistas. El equipo creativo debe tener, sino una función ejecutora, una función de "traducción" de las estrategias políticas a los códigos comunicacionales de mayor impacto.

## EL EQUIPO DE MEDIOS

El equipo de medios se vincula conceptualmente de una manera estrecha con el anterior, sin embargo es conveniente otorgarle la debida especialización y autonomía funcional. Esta función la puede cumplir un equipo muy pequeño en una gran campaña, o una sola persona, un encargado de prensa, en una campaña más modesta. Aquí se trata simplemente de obtener el máximo de cobertura en los medios de difusión donde se aluda, si es posible positivamente, al propio candidato.

Esta estructura debe asegurar la presencia óptima, según las necesidades tácticas, del candidato en los medios de difusión. La mayor parte de las veces podrá ser una presencia marcada, que lo mantenga en un alto nivel de notoriedad ante el público. Otras veces podrá ser más esporádica, para evitar riesgos de saturación o para mantener un "perfil bajo" ante ciertos temas de debate inconvenientes a la propia estrategia.

En cualquier caso el equipo de medios tratará de asegurar que existan relaciones cordiales con todos los periodistas. Muchas veces la "buena

prensa" de un candidato se consigue simplemente con una tarea esmerada de relaciones públicas de los responsables de los contactos con los medios de difusión.

Dependiendo de la dimensión del equipo de campaña esta tarea puede desdoblarse en un encargado de prensa y un responsable de medios. El primero será portavoz del candidato y contacto con los periodistas, el segundo tendrá a su cargo la contratación de medios de difusión para las campañas de comunicación política.

#### EL EQUIPO DE ACCIÓN SOBRE EL TERRENO.

Este equipo tiene la tarea de implementar, sobre el terreno, las decisiones tomadas por la dirección de campaña. Dada la variedad de trabajos que se le encargan y la cantidad de militantes e individuos contratados que deben coordinar, este equipo es el que realiza las actividades más específicamente organizativas de la campaña.

En principio este equipo planifica las actividades que se llevarán a cabo: "canvassing", "mailing", reuniones, actos públicos, etc. Determina la cantidad de individuos que son necesarios para cada tarea, los convoca, los capacita cuando ello es necesario, especialmente para el "canvassing" o puerta a puerta, ejecuta la acción que se planificó y hace una evaluación primaria de los resultados.

Típicamente, un equipo de acción sobre el terreno funciona en una especie de "cuartel general" de campaña. A ese lugar convergen los militantes en busca de materiales y de directivas. Allí se ensobra el "mailing" y las papeletas de votación y se resuelven los problemas prácticos que surgen cotidianamente.

Normalmente, este esquema se reproduce en los distintos núcleos, clubes, unidades o comités, según la denominación específica de cada partido. De esta manera se asegura la cobertura total del terreno en el que se desarrolla la campaña. El grado de organización previa con el que cuenta un partido favorece notablemente, sin duda, la eficacia de la acción sobre el terreno en el momento de la campaña.

## La utilización de los recursos humanos

La utilización racional de los recursos humanos disponibles es decisiva en la eficacia de una campaña política. Esto es así tanto en el núcleo de la organización de la campaña, es decir, el equipo central formado por los responsables políticos y los profesionales de las distintas áreas, como en la estructura masiva e irregular de los militantes y voluntarios.

El principio universal de colocar al hombre adecuado en el lugar adecuado es esencial también aquí. Esto, en la práctica, supone dos cosas, básicamente: 1) buscar una máxima adecuación entre formación, capacidades y las funciones que se deban cumplir, y 2) realizar las actividades de capacitación necesarias para que cada individuo cumpla su función de la mejor manera posible.

En una situación de campaña existe un condicionamiento crítico: el tiempo. Este factor hace que las actividades de capacitación se reduzcan a un mínimo indispensable y que estén más bien orientadas a explicaciones prácticas sobre cómo conducirse en las acciones sobre el terreno. Una organización partidaria, sin embargo, debería encarar, entre elecciones, la realización de un programa de capacitación para sus militantes, de manera que, llegado el período electoral, la movilización de voluntarios genere una actividad organizada y eficaz.

El caso típico de tarea que necesita una preparación previa es el "canvassing" o "puerta a puerta". Debe elegirse como "canvassers" a hombres y mujeres de "buena presencia", de contacto fácil y agradable, comunicativos y corteses. La entrevista debe ser breve y se evitará entrar en discusiones de cualquier tipo con la persona visitada. El "canvasser" se presentará directamente como simpatizante y enviado del candidato y, como única respuesta a los cuestionamientos del entrevistado, se lo invitará a alguna reunión con el candidato, o a presenciar algún acto o programa de divulgación política de su partido. Antes de retirarse se dejarán materiales impresos especialmente preparados.

Las "modulaciones" de la campaña y la evaluación.

Una campaña electoral debe tener modulaciones importantes y cambios de ritmo claros. Estos movimientos dependen de tres factores principales: 1) el

volumen de fondos disponibles, 2) los sucesivos segmentos del electorado que van tomándose como "blancos prioritarios" en cada momento y 3) el "ajuste de tiro" y correcciones hechas en la marcha como consecuencia de la evaluación de la campaña.

Dicho de otra manera, existen modulaciones estructurales y modulaciones coyunturales en las campañas electorales. Las modulaciones estructurales pueden determinarse de antemano, mientras que las coyunturales responden a situaciones imprevistas del entorno.

Es obvio que los recursos financieros de los candidatos no son inagotables, y que es imposible asegurar una presencia alta y constante en los medios de difusión a lo largo de toda la campaña. Aún en el caso hipotético en que esto fuera posible, sería, además de ruinoso, poco efectivo, porque los distintos tipos de electores toman sus decisiones de voto, en distintos momentos, y con lógicas diferentes.

Es plausible suponer que una buena gestión de los recursos financieros apunte a invertir más en aquellos momentos en que están en juego franjas importantes del electorado. En este sentido, los dos puntos estratégicos parecen ser los extremos, la partida y la llegada de la carrera electoral. Al principio de la campaña se definen los jugadores, se identifican los participantes y se toman las decisiones primarias de voto de los más interesados en política. Ahí cuenta el efecto de impacto, la notoriedad que el candidato cobre repentinamente, la claridad y la diferencia de sus posiciones políticas. Un esfuerzo de comunicación y de presencia en los medios es entonces vital. Es racional hacer en ese momento una aceleración abrupta del ritmo y entrar con fuerza en la campaña.

El final de la campaña es el otro momento crítico. Es cuando toma su decisión de voto el "marais", los desinteresados en la política. Una porción enorme del electorado.

En las elecciones norteamericanas de 1980 (Carter-Reagan), un 23% de los electores tomaron su decisión de voto en la semana previa a la elección. Si bien en América Latina las circunstancias son claramente distintas, no sería demasiado aventurado suponer que una cifra cercana al 30% de los electores deciden su opción justamente en el último mes. En este momento cuenta el esfuerzo en transmitir los mejores mensajes electorales "no políticos", dar la

máxima sensación de poder, transmitir la inminencia del triunfo. Para este final apoteósico hay que reservar una cantidad muy importante de recursos.

Estando, de alguna manera, predeterminados la apertura y el final, falta considerar cómo se lleva adelante el "medio juego". En este caso, las principales "modulaciones" van a estar determinadas por el diseño de la estrategia electoral, por las acciones del o los demás jugadores y por la efectividad relativa de los propios movimientos. Para recibir esta información debe intervenir una instancia de evaluación de la campaña. De la campaña propia, en primer lugar; pero también de las campañas de los adversarios.

Habíamos visto, en el segundo capítulo, las pautas para elaborar una estrategia de campaña. Esta estrategia es algo así como un plan de vuelo que va a orientar el conjunto de la campaña electoral, inclusive el "medio juego". Sin embargo, sobre ese mapa preelaborado, van a intervenir otros actores, con sus propias estrategias, en un juego donde la realidad introduce elementos imprevistos. En este contexto, la evaluación y el control permanentes de la campaña funcionarán a la manera de un radar, para detectar y sortear oportunamente los escollos que aparezcan y que amenacen los objetivos planteados.

Pre-test, estudios de impacto y evolución de actitudes.

Las actividades de evaluación y control, que nos permiten a un tiempo saber dónde estamos ubicados y hacer un buen análisis de la competencia necesitan recurrir, usualmente, a tres tipos principales de encuestas: los pre-test, los estudios de impacto, y los estudios sobre evolución de actitudes e intenciones de voto.

Los pre-test tienen el objetivo de evaluar la eficacia de un mensaje electoral antes de su difusión masiva. Algunas veces se les utiliza también como medio de elegir, entre varias propuestas, la más conveniente para ciertos fines establecidos. Normalmente un pre-test consiste en la exposición de un slogan, texto, cartel, imagen o discurso, a una muestra representativa del electorado, la cual manifiesta su opinión sobre el documento en cuestión, o bien a números más reducidos pero con mayor profundidad en "focus-groups" (estudios cualitativos). El análisis de esta encuesta de opinión permite prever resultados o, incluso, comparar la eficacia relativa de un tipo de mensaje frente a otro.

Mientras que el pre-test se hace a priori de la difusión masiva de un documento de campaña, el estudio de impacto se lleva a cabo a posteriori. Estos estudios permiten evaluar los resultados de un cierto tipo de acción de campaña y, eventualmente, "corregir el tiro".

Por último, los estudios de evolución de actitudes y de intención de voto, proveen la información necesaria a la evaluación global de la eficacia de la campaña electoral. Estos estudios permiten apreciar la evolución del candidato y de sus adversarios en los distintos segmentos del cuerpo electoral. Esta información es imprescindible para hacer los ajustes necesarios, para ver dónde se progresa y en qué lugar se localizan los problemas que necesitan atención prioritaria. Es el principal "radar" evaluativo, que permite orientar la campaña en la dirección de los objetivos fijados en la estrategia.

\* \* \*

En el primer capítulo de este manual de marketing político hacíamos referencia a las encuestas de opinión como uno de los principales procedimientos de estudio de los electores. Ahora cerramos el último capítulo recurriendo a las encuestas como instrumento de evaluación de la campaña. Esto no debe resultar extraño, dado que los electores son los clientes de estas empresas tan peculiares que son las organizaciones políticas, y todo éxito o fracaso depende del comportamiento de ellos.

Conocer a los electores es vital para el éxito de una empresa política. Pero este conocimiento debe ser permanentemente actualizado, pues nada cambia tan rápido como las verdades provisionales de la política. Esta realidad ha llevado a decir que no hay electores sino elecciones, es decir momentos, pautados por ciertas ideas dominantes, con un éxito también efímero.

Esta complejidad y volatilidad de los fenómenos políticos hace que sea prudente inclinarse a la apertura y al pluralismo metodológico, cuando se trata de captar señales del entorno social. Una buena organización es aquella que tiene la suficiente flexibilidad y permeabilidad como para aprovechar tanto los aportes estructurados de técnicas con vocación científica, como el "olfato" y la fina percepción de los políticos profesionales. El apoyo recíproco entre políticos y "expertos" es una fórmula exitosa, que aleja los fantasmas



señalados por Georges Pompidou, para quien, entre las principales formas de arruinarse políticamente, confiar ciegamente en un "gurú" era la más segura.

## CONCLUSIÓN

Este libro ha sido concebido como un manual, y, entre otras consecuencias de tal opción, tiene algunas particularidades en su parte conclusiva. En una investigación se evaluarían hipótesis, se unirían las puntas de los hilos argumentales desarrollados en el cuerpo del trabajo, se haría una apertura a la posible continuidad de la investigación.

En este caso la realidad es otra. Hemos querido hacer una guía práctica para la acción política, estructurada como un conjunto de orientaciones cuya utilidad sólo puede ser evaluada por los usuarios, a partir de resultados concretos. Nuestra conclusión, sin embargo, quiere apuntar a extraer las líneas esenciales del trabajo, para que, conceptualmente, se pueda tener una visión de conjunto, simple, ordenada y efectiva, de los procedimientos necesarios a la formulación de una estrategia de campaña y a su implementación eficiente.

El proceso productivo de una campaña electoral.

Como en gran número de actividades, en una campaña electoral es extremadamente importante tener una buena visión de conjunto y poder articular lo mejor posible cada una de sus partes. Hay que hacer participar a todos los elementos del conjunto en una lógica común y debe lograrse que las piezas se integren y se apoyen mutuamente. Esto, como podrá verse, no tiene nada que ver con "un buen trabajo de equipo", o con factores de relaciones humanas. Es irrelevante si el sociólogo que hace las encuestas de opinión tiene una mala relación personal con el publicista que produce un spot televisivo. Lo que importa es que ambos trabajen en una misma lógica, es decir, al servicio de la estrategia electoral. Los estudios del electorado se hacen para formular una estrategia electoral y la comunicación política se hace para cumplir los objetivos de esa estrategia.

Muchas veces la desarticulación ocurre porque el director (*de iure o de facto*) de una campaña no domina sus distintos componentes y, prudentemente, delega responsabilidades en técnicos de diversas áreas. El problema es que, al delegar estas responsabilidades sin tener una visión clara de las lógicas de

articulación de las diversas partes, se delegan, paralelamente, porciones decisivas de estrategia electoral. De esta manera el sociólogo estudia al electorado desde perspectivas sociológicas y no políticas, y puede hacer excelentes estudios de cultura política que no ayuden en nada al candidato a ganar la elección. Igualmente el publicista podrá hacer spots de gran factura técnica y estética, pero sin eficacia para "vender" a las personas indicadas el producto tan especial que quiere imponer el candidato.

Por eso es importante recordar los ejes estructuradores de la lógica política de una campaña. Para que el candidato, en todo momento y sin dudar, pueda precisar para qué contrata cierta encuesta de opinión pública, o por qué quiere cierto tipo de publicidad política.

Podemos representar el desarrollo de una campaña electoral a través de un diagrama, donde se ponen en evidencia los elementos principales y las líneas centrales de acción. El eje de todo este universo es la estrategia electoral, el estudio del electorado es un insumo de la estrategia y la comunicación política y la organización de la campaña sus productos.

Modelo general de campaña.

1. Definición de los objetivos del candidato.
  - a) Autoevaluación de fortalezas y debilidades.
  - b) Análisis del electorado.
  - c) Análisis de la competencia.
2. Identificación de problemas y oportunidades.
3. Evaluación de opciones.
4. Definición de la estrategia
  - a) Grupos objetivo.
  - b) Temas de campaña.
5. Comunicación política.
6. Organización de la campaña.
7. Evaluación de la campaña.

El primer esfuerzo que debe realizar un candidato es definir, de la manera más realista posible, sus objetivos primarios de campaña. Este es el punto de partida de toda la acción. A partir de esa definición primaria de objetivos se procederá a hacer una evaluación general de su situación, su identidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Para tener una imagen pertinente de sí mismo como candidato es imprescindible chequear esta autoevaluación con la opinión que el electorado tiene. En este momento podrán contratarse las primeras encuestas de opinión. Con estas encuestas podrá conocerse el grado de popularidad del candidato, qué segmentos socioprofesionales o demográficos muestran mayor simpatía y cuáles indiferencia o antipatía hacia él. Se verá cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles en la opinión del electorado. En términos más generales, podrá saberse qué problemas deberá enfrentar el candidato en la campaña, y con qué oportunidades o ventajas relativas podrá contar.

Paralelamente deberá hacerse un análisis de la competencia. Qué adversarios amenazan las posiciones de nuestro candidato, y en qué segmentos del electorado lo hacen. Cuáles son las fuerzas y las debilidades de los adversarios.

El estudio del electorado, el análisis de la competencia, y la evaluación de las propias fuerzas y flaquezas darán un primer diagnóstico de situación que permitirá fijar los objetivos de campaña de una manera más precisa y detallada. Al mismo tiempo se podrá llegar a una identificación, igualmente precisa, de los problemas y de las oportunidades que deberán tenerse en cuenta, de manera prioritaria, para el logro de estos objetivos. Todos estos elementos formarán el grueso de los insumos para la elaboración de la estrategia electoral.

La construcción de la estrategia electoral comienza con la evaluación de las múltiples opciones, o cursos de acción, que se le ofrecen al candidato.

Esta evaluación supone, por un lado, un análisis exhaustivo de las opciones y, por otro, un estudio de las consecuencias, de acuerdo a los objetivos del candidato, de la selección de cada uno de los cursos de acción posibles. Por último debe señalarse, en relación con los tiempos de la campaña: comienzo, medio o final, la previsible eficacia de cada una de las opciones.

El candidato, conociendo sus propias fuerzas y debilidades y las de sus adversarios, y teniendo a la vista, bien evaluados, los cursos de acción posibles, debe decidir las líneas de su estrategia, para tomar el camino más efectivo posible hacia el logro de sus objetivos. Estas decisiones son selecciones, principalmente de grupos objetivo, qué segmentos nos ocupan en prioridad y en qué momentos del tiempo útil de la campaña, y también de temas. Se decidirá sobre los debates a promover, los temas a jerarquizar, las propuestas que se presentarán como soluciones a los problemas más urgentes, el terreno en el cual se sitúa la campaña, etc.

Sabiendo qué decir, a quiénes y cuándo hacerlo, se puede pasar al cómo, es decir a la implementación de la campaña. Se definirán las líneas de la campaña de comunicación, por un lado, y, por otro, se procederá a la organización de la campaña, principalmente en su aspecto de acción sobre el terreno.

Por último, interviene la evaluación permanente de lo que se hace en la campaña, privilegiando la observación de sus efectos. Se verá si el impacto de las acciones de la campaña es apreciable y si actúa de acuerdo a lo previsto. Esta evaluación puede modificar todo el planteamiento de la campaña, incluso sus objetivos, aunque, usualmente, sirve de manera principal para reorientar algunos aspectos de la implementación de la estrategia.

Más vale prevenir.

En una campaña electoral el candidato se enfrenta a un conjunto muy grande de situaciones de difícil tratamiento. A los debates y preguntas imprevistas de periodistas, se agregan un cúmulo de consejos de asesores que, muchas veces, en lugar de ofrecer un respaldo confiable, generan inseguridad. Es frecuente, además, que un cierto número de recomendaciones hechas por "expertos" sean simples prejuicios o conceptos falaces teñidos de "savoir faire". Quisiéramos, pues, poner en guardia a los candidatos frente a algunos desaciertos, probablemente costosos, generados en una supuesta "high-tech" comunicacional.

En principio, hay que percibir claramente las diferencias de naturaleza entre las categorías estadísticas y los individuos reales. En el transcurso de una campaña muchas veces el candidato quiere tener más impacto en un segmento del electorado, o categoría sociodemográfica. Las encuestas le

señalan que es ahí donde debe ganar terreno para aspirar a la victoria. Pero dirigirse a un segmento significa utilizar códigos valorizados por los individuos pertenecientes a ese segmento, y no quiere decir aludir directa y explícitamente a esa categoría estadística por su nombre, y esperar que ese ingenuo procedimiento surta efecto.

Cuando los candidatos, en los últimos días de la campaña, son informados de que hay mayoría de mujeres entre los indecisos, acostumbran repetir ansiosamente en sus discursos: "Usted, señora" o " Le estoy hablando a usted, Doña María". Con la misma lógica que podría tener un pescador impaciente que pusiera en su anzuelo una tarjeta que dijera "muerda usted aquí, señor pez". Es evidente que si el código que se comunica no es atractivo para Doña María, de nada vale nombrar al género femenino o a alguien que se llame María. Si, por el contrario, se transmiten pautas valorizadas por la mayoría de las mujeres, el éxito vendrá seguramente, más allá de que se nombre a la categoría estadística o no.

La famosa Doña María es para los sociólogos algo así como la tarta-que-debe-crecer-para-que-se-pueda-repartir de los economistas. Un lugar común mitológico, que puede llamar a engaño a muchos candidatos desprevenidos. Existe una desdichada tendencia entre las élites políticas, que es atribuir un valor sagrado a las opiniones de las Doñas Marías y de los Don Josés, vertidas en las encuestas. Lo más grave es que la producción política toma, con excesiva frecuencia, estas "ideas" como fuente de inspiración. Y lo peor, comparativamente, no es el sesgo demagógico de tales procedimientos, sino la pobreza, mediocridad y falta de imaginación que impregna la oferta política generada de esta forma. Las encuestas de opinión reflejan respuestas hechas sin tiempo de reflexión, por personas generalmente poco informadas, quienes, a lo sumo, podrían dar una orientación sobre qué temas levantan una mayor resistencia, o cuáles despiertan mayor interés. Pero no pueden ser ellos, sin riesgo para el éxito de una política, sus creadores. De la misma manera que una comida creada por encuestas sería sosa, o que una obra de "arte" creada a medida es mediocre, la política creada por encuestas es irremediablemente aburrida. Y los primeros que se aburren son, justamente, Doña María y Don José. Lo que "sale" en las encuestas y los deseos de la gente corren por carriles significativamente distintos.

Otra rica vertiente para grandes malentendidos es no discernir claramente la diferencia entre un producto político y otro producto cualquiera que se lanza

al mercado. Es común ver candidatos que "cambian de imagen" o se "reposicionan" abruptamente. Es evidente que este procedimiento lesiona muy gravemente la confianza que los electores puedan tener en ese candidato. Decíamos antes que en política no hay "packaging", y que la gente desconfía de un "malo conocido" que, nueva etiqueta mediante, se presenta de golpe en "bueno por conocer". La imagen política se construye en el largo plazo, es "trayectoria", y tolera mal los desesperados golpes de timón. A lo sumo permite "modulaciones" muy cuidadosas que acentúen sus puntos fuertes y disimulen sus puntos débiles.

Esta peculiaridad de los productos políticos y la difusión creciente del uso de técnicas de marketing en las competencias electorales ha estimulado el auge de los "outsiders". Las personas no pertenecientes a la clase política y, por lo tanto, sin trayectoria política conocida, aceptan el "packaging" sin mayores disonancias para los electores, y pueden ser productos de marketing mucho más exitosos que quienes ya tienen una imagen anclada en la opinión pública.

Los valores seguros.

El candidato debe seducir al electorado para lograr muchos votos. La seducción, en este caso, no tiene un significado especialmente diferente del usual. Para seducir hay varios factores que cuentan. Como primera aproximación, el candidato puede consultar una lista de elementos valorizados por el electorado conformando un "retrato" del candidato ideal, y ver si su perfil se aproxima, o es aproximable, a esa imagen arquetípica.

Sin embargo, de la misma manera que las personas raramente se enamoran de mujeres u hombres calcados de sus modelos ideales, no es seguro que los electores voten a aquellos candidatos con mayores virtudes formales. Por lo que, para seducir al electorado, hay que ofrecer bastante más que un aire de familia con el candidato ideal. Concentrar virtudes no lleva necesariamente a la adhesión afectiva. Winston Churchill aludía, implícitamente, a este problema, con su particular estilo, refiriéndose a un adversario político: "Este señor tiene todas las virtudes que detesto, y ninguno de los defectos que admiro". O, como lo plantea el título de un artículo citado en la bibliografía, "las preferencias no necesitan inferencias".

Existen, sin embargo, virtudes especialmente seductoras, como la inteligencia y la capacidad profesional. Aún así, lo decisivo es generar la creencia en el

electorado de que el candidato tiene estas virtudes, cosa que puede ocurrir con relativa independencia de la realidad.

Son más determinantes, seguramente, los factores de seducción, como la notoriedad, la diferencia o "personalidad", la sensación de poder que se transmite, la inducción de confianza. Otras virtudes, aparentemente menores, como la simpatía, el sentido del humor, o el talento artístico o deportivo, supuestamente banales como méritos para ejercer una tarea de gobierno, son de enorme trascendencia en esta compleja actividad de obtener adeptos.

La notoriedad es un punto de partida básico, pues nadie vota a quien no conoce. Hay una relación directa, por otra parte, entre notoriedad y seducción. Las personas muy conocidas son, generalmente, valorizadas socialmente y admiradas, y se genera una suerte de pre-seducción inmediata vinculada a la fama.

Junto con la notoriedad es extremadamente importante la diferenciación. En este punto es dónde hay que liberarse de las encuestas de opinión y generar un producto político nuevo. Cuando se dice que un político es diferente ya existe un considerable camino recorrido. De las figuras políticas bien diferenciadas puede intuirse que tendrán éxito allí donde otros fracasaron. La diferenciación modela la imagen de un candidato con personalidad, y la personalidad se asocia con capacidad para imponer nuevas ideas y realizar cambios sentidos como necesarios.

En un político, seduce mucho la sensación de que es alguien que puede hacer cosas por el país. Esta sensación está compuesta por la percepción que genera de competencia, de capacidad, de talento, de inteligencia, de idoneidad, y también de la impresión de poder que produce, sea por los apoyos con los que cuenta o por los recursos que es capaz de movilizar. En este punto, sin embargo, hay que diferenciar lo que podría referirse como poder para de lo que sería poder en sí. Parece claro que las personas no valorizan políticamente a los simplemente poderosos. Hay muchos ejemplos de millonarios con veleidades políticas que regresaron a cuidar de sus empresas después de fugaces y frustrantes aventuras electorales. Un ejemplo típico es el de Serge Dassault, heredero de la fábrica de aviones de Marcel Dassault, quien tuvo una rápida y fracasada incursión por la política francesa, tratando de impulsar un partido liberal.

Los electores parecen diferenciar claramente las propuestas de los candidatos que movilizan recursos para promover ideas u objetivos políticos que consideran de trascendencia, de las de aquellos que toman a la política como un trofeo complementario de su poder económico.

Un valor decisivo, que es complejo y abarca varios factores, es la confianza. Generar confianza es difícil, pero estratégico. En este sentimiento intervienen la sensación de seguridad, seguridad en sí mismo y capacidad para resguardar los intereses colectivos. Coherencia en la defensa de algún valor ampliamente compartido. La simpatía, el sentido del humor y la tranquilidad, son también otros elementos que crean lazos distendidos y, en última instancia, la sensación de que se puede confiar en un candidato.

El uso del Marketing Político.

Al contrario de lo que debiera inducir todo candidato, el Marketing Político no genera todavía un sentimiento de confianza. Poco conocido, es objeto de debates aislados e incompletos, en donde aparecen cuestionamientos y críticas de diverso tono y naturaleza, con mucha frecuencia poco consistentes. Los ejes por los cuales circulan estos cuestionamientos son dos, principalmente, pero que comparten una misma idea, donde se ve al Marketing Político como corruptor o desnaturalizador de la democracia: el primero alude a la eficacia de las técnicas y a la manipulación y casi violación de voluntades ciudadanas y el segundo a su carácter demagógico.

Habitualmente se considera al Marketing Político como un conjunto de técnicas de alta eficacia, que determinan, prácticamente, los resultados de las elecciones. La realidad, desde luego, está lejos de este cuadro exagerado. Si bien una excelente campaña es, normalmente, necesaria para ganar una elección, no toda buena campaña, por sí sola, impone candidatos o partidos. Una buena campaña, y el recurso a técnicas de Marketing, es condición necesaria pero no suficiente para obtener un buen resultado electoral.

La acusación que se hace al Marketing Político como manipulador de la opinión y de las voluntades de los electores, es el corolario de la idea de la extrema eficacia de estas técnicas. Lo curioso es que, al mismo tiempo, se acusa al Marketing Político de promover la demagogia, al producir una oferta política a la medida de sus consumidores. Parece claro, sin embargo, que la responsabilidad por la demagogia corre por cuenta de los demagogos, que, en



todo tiempo y lugar, aprovecharon de todas las técnicas disponibles para tener éxito en su estilo. Se ha anotado además, con indudable razón, que demagogia y manipulación son elementos mutuamente excluyentes, porque, si los candidatos pudieran manipular a su antojo a los electores: ¿para qué iban a ser demagogos?

\* \* \*

El Marketing Político es el empleo de métodos precisos de estudio de la opinión y de medios modernos de comunicación, al servicio de una estrategia política. Permite que un candidato o un partido desarrollen sus potencialidades al máximo, y que utilicen de la manera más eficaz las cartas de que disponen. Llegado el momento y, especialmente, en elecciones ajustadas, puede ser el factor desequilibrante que otorgue el triunfo a una de las partes.

Más allá de su función de instrumento ganador para proyectos particulares, el Marketing Político puede ayudar a mejorar la producción política y a enriquecer la oferta electoral. Entre las principales amenazas a los regímenes políticos democráticos están la indiferenciación de programas y discursos, la falta de imaginación de las campañas, los aburridos rituales de partidos y candidatos. El Marketing Político es un mecanismo de creación, de nuevas ideas, de nuevas imágenes y, sobre todo, de seducción, y, probablemente, haya pocos factores al alcance de las sociedades que puedan darle mejores perspectivas a la democracia, que una oferta política seductora y creativa.

## BIBLIOGRAFÍA

El objeto de esta presentación bibliográfica es ofrecer a los lectores una orientación sobre los principales textos que pueden ser consultados para profundizar los conocimientos en las distintas áreas que componen el marketing político.

Siendo una actividad fuertemente interdisciplinaria, supone un trabajo de equipo y el recurso a especialistas. El conocimiento global de los procedimientos es, sin embargo, extremadamente importante, pues permite una acción más articulada y, como consecuencia, la obtención de mejores resultados.

Las referencias presentadas aquí no son sistemáticas. Son una guía de lectura de los trabajos que presentan un mayor interés para la comprensión de cada área. La bibliografía está clasificada por temas, según el campo de atención dominante de cada publicación.

\* \* \*

Obras generales sobre Marketing Político.

Bongrand, M., (1986). Le Marketing Politique. Paris, P.U.F.

Chagall, D. (1981). The new kingmakers. New York: Harcourt, Brace & Jovanovich.

Lindon, D. (1986). Le Marketing Politique. Paris. Dalloz.

Menéndez Rocas, C., Alonso Rivas, J. (1983). Marketing electoral. En el laberinto de la experiencia española. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.

Napolitan, J. (1972). The election game and how to win it. New York: Doubleday.

Noir, M. (1980). L'utilisation des techniques de marketing dans une campagne présidentielle. Pouvoirs 14, (pp.69-80). Paris. P.U.F.

Sabato, L.J. (1981). The rise of political consultants. New ways of winning elections. New York: Basic Books.

Análisis del electorado.

Antoine, J. (1969). L'opinion, techniques d'enquêtes par sondage. Paris. Dunod.

Christ, W.G. (1985). Voter preference and emotion: using emotional response to classify decided and undecided voters. Journal of Applied Social Psychology 15 (3), (pp.237-254).

Glass, D.P. (1985). Evaluating presidential candidates: Who focuses on their personal attributes? Public Opinion Quarterly 49, (pp.517-534).

Nimmo, D. (1974). Popular images of politics: a taxonomy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rosenberg, M. (1968). The logic of survey analysis. New York: Basic Books.

Sniderman, P. & Tetlock, P. (1986). Public opinion and political ideology. In M. Hermann (Ed). Political Psychology (pp.64-72). San Francisco: Jossey Bass.

Modelos de comportamiento electoral.

Campbell, A., Converse, P.E., Miller, W. & Stokes, D.E. (1960). The American voter. New York: Wiley.

Keeter, S. (1987). The illusion of intimacy: Television and the role of candidate personal qualities in voter choice. Public Opinion Quarterly 51, (pp.344-358).

Lazarsfeld, P., Berelson, B. & Gaudet, H. (1948). The people's choice. New York: Columbia University Press.

Markus, G.B., & Converse, P.E. (1984). A dynamic simultaneous equation model of electoral choice. In R.G. Niemi & H.F. Weisberg (Eds). Controversies in voting behavior. Washington DC: CQ Press.

Imagen de los candidatos.

Edelman, M. (1988). Constructing the political spectacle. Chicago: The University of Chicago Press.

Garramone, G. (1983). Image versus issue orientation and effects of political advertising. Communication research 10, (pp.59-76).

Jameson, K.H. (1984). Packaging the presidency. New York: Oxford University Press.

Kinder, D.R., Peters, M.D., Abelson, R.P., Fiske, S.T. (1980). Presidential prototypes. Political Behavior 2, (pp.315-337).

Kepplinger, H.M., & Donsbach, W. (1986). The influence of camera perspectives on the perception of a politician by supporters, opponents, and neutral viewers. In D. Paletz (Ed), *Political Communication Research*. Norwood. NJ: Ablex.

Nimmo, D., & Savage, R.L. (1976). *Candidates and their images*. California: Goodyear.

Rudd, R. (1986). Issues as image in political campaign commercials. *Western Journal of Speech Communication* 50, (pp.102-118).

Rosenberg, S.W., & McCafferty, P. (1987). The image and the vote: Manipulating voters' preferences. *Public Opinion Quarterly* 51, (pp.31-47).

Shyles, L. (1984). Defining "images" of presidential candidates from televised political spot advertisements. *Political Behavior* 6, (pp.171-181).

Wickoff, G. (1968). *The image candidate: American politics in the age of television*. New York: Mac Millan.

Publicidad política.

Biocca, F. (Ed). (1991). *Television and political advertising*. V.1. Psychological processes. V.2. Signs, codes, and images. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Garramone, G. (1984). Voter responses to negative political ads. *Journalism Quarterly* 61, (pp.250-259).

Kaid, L.L., D. Nimmo & K.R. Sanders (Eds). (1986). *New perspectives on political advertising*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Kaid, L.L., & Sanders, K.R. (1978). Political television commercials: an experimental study of type and length. *Communication Research* 5 (1), (pp.57-70).

Mc Clure, R.D. & Patterson, T.E. (1974). Television news and political advertising. *Communication Research* 1, (pp.3-31).

Merritt, S. (1984). Negative political advertising: some empirical findings. *Journal of Advertising* 13 (3). (pp.27-38).

Nimmo, D., & Combs, J.E. (1980). *Subliminal politics: Myths & mythmakers in America*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Roddy, B.L., & Garramone, G.M. (1988). Appeals and strategies of negative political advertising. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*.

Rothschild, M.L. (1978). Political advertising: a neglected policy issue in marketing. *Journal of Marketing Research* 15, (pp.58-70).

Surlin, S.H. & Gordon, T.F. (1977). How values affect attitude toward direct reference political advertising. *Journalism Quarterly* 54, (pp.89-98).

Spots televisivos.

Diamond, E., & Bates, S. (1984). *The spot: the rise of political advertising on television*. Cambridge, MA: MIT Press.

Joslyn, R.A. (1980). The content of political spot ads. *Journalism Quarterly* 57, (pp.92-98).

Kern, M. (1989). *30-seconds politics: Political advertising in the eighties*. New York: Praeger.

Procesos psicológicos.

Baggaley, J. (1980). *Psychology of the TV image*. Farnborough. U.K., Gower.

Conover, P.J., & Feldman, S. (1986). The role of inference in the perception of political candidates. In R. Lau & D. Sears (Eds). *Political Cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hall, J. (1980). Voice tone and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology* 38, (pp.924-934).

Marcus, G.E. (1988). The structure of emotional response: 1984 presidential candidates. *American Political Science Review* 82, (pp.737-761).

Mc Hugo, G.J., Lanzetta, J.T., Sullivan, D.G., Masters, R.D., & Englis, B.G. (1985). Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of Personality and Social Psychology* 49, (pp.1513-1529).

Nimmo, D., & Combs, J.E. (1983). *Mediated political realities*. New York: Longman.

Petty, R., & Cacioppo, J. (1986). *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.

Zajonc, R.B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist* 35, (pp.151-175).

Semiología, semántica.

Abelson, R.P., Kinder, D., Peters, M.D., & Fiske, S.T. (1982). Affective and semantic components in political person perception. *Journal of Personality and Social Psychology* 42, (pp.619-630).

Elder, C. & Cobb, R. (1983). *The political uses of symbols*. New York: Longman.

Helbo, A. (1983). *Semiologie des messages sociaux: Du texte à l'image*. Paris: Edilig.

Mick, D. (1988). Schema - theoretics and semiotics. Towards a more holistic, programmatic research on marketing communications. *Semiotica* 70 (pp.1-26).

Van Dijk, T., & Kintsch, W. (1983). *Strategies of discourse comprehension*. New York, Academic Press.

Lenguaje político.

Corcoran, D. (1979). *Political language and rethoric*. Austin, TX: University of Texas.

Edelman, M. (1977). *Political language: Words that succeed and policies that fail*. New York: Academic Press.

Gnaber, D. (1986). Political languages. In D. Nemmo & K. Sanders (Eds). Handbook of Political Communication. Beverly Hills: Sage.

Comunicación no verbal.

Burgoon, J.K. (1989). Nonverbal communication: The Unspoken Dialogue. New York: Harper & Row.

Stout, P.A., & Leckenby, J.D. (1988). Let the music play: Music as a nonverbal element in television commercials. In S. Hecker & D.W. Stewart (Eds). Nonverbal communication in advertising. Lexington, MA. Lexington Books.

Organización de campañas electorales.

Greenfield, J. (1980). Playing to win, an insider's guide to politics. Simon and Schuster.

Mauser, G.A. (1983). Political Marketing: An approach to campaign strategy. New York: Praeger Publishers.

Parkinson, H. (1970). Winning Your Campaign: A Nuts-and-Bolts Guide to Political Victory. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Simpson, D. (1981). Winning Elections: a Handbook in Participatory Politics. Swallow Press. Ohio University Press.

Medios de difusión.

Chaffee, S. (1981). Mass media in political campaigns: an expanding role. In D. Rice & W. Paisley (Eds). Public Communication Campaigns. Sage Pub., Beverly Hills.

Wagner, J. (1983). Media do make a difference: The differential impact of mass media in the 1976 presidential race. American Journal of Political Science 27. (pp.407-430).